



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

Trabajo Final de Grado de ADE

**COMPARACIÓN DE LA EVOLUCIÓN
ESTRATÉGICA, ÁLVARO MORENO VS SILBON**

**Realizado por:
Ignacio Ayala Tenza**

**Tutorizado por:
José Manuel de Haro**

**Doble grado en Derecho y Administración y
dirección de empresas
Curso académico 2024/25**

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objeto el análisis comparativo de la evolución estratégica de dos firmas del sector de la moda en España: Álvaro Moreno y Silbon. A través del estudio de herramientas teóricas como el análisis PESTEL, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis VRIO y el Business Model Canvas, se examinan los elementos clave que han influido en el posicionamiento y crecimiento de ambas marcas. Asimismo, se evalúan sus respectivas estrategias corporativas y competitivas, así como los procesos de implantación estratégica mediante el modelo de las 7s de McKinsey. El estudio incorpora también una dimensión innovadora, al contrastar los análisis estratégicos realizados por métodos tradicionales con predicciones generadas por herramientas de Inteligencia Artificial, concretamente mediante el modelo GPT-4. Finalmente, se plantean posibles escenarios futuros de desarrollo estratégico para ambas compañías, con especial atención a la teoría de los océanos azules. El trabajo concluye con una discusión de los resultados, extraer conclusiones clave y formular recomendaciones aplicables a otras empresas del sector.

PALABRAS CLAVE

Álvaro Moreno, Silbon, análisis empresarial, modelo de las cinco fuerzas de Porter, análisis VRIO, matriz DAFO y modelo de los Océanos Azules.

ABSTRACT

The purpose of this Final Degree Project is the comparative analysis of the strategic evolution of two firms in the Spanish fashion industry: Álvaro Moreno and Silbon. Through the study of theoretical tools such as PESTEL analysis, Porter's Five Forces model, VRIO analysis and the Business Model Canvas, the key elements that have influenced the positioning and growth of both brands are examined. It also evaluates their respective corporate and competitive strategies, as well as their strategic implementation processes using McKinsey's 7s model. The study also incorporates an innovative dimension by contrasting the strategic analyses carried out by traditional methods with predictions generated by Artificial Intelligence tools, specifically by means of the GPT-4 model. Finally, possible future strategic development scenarios for both companies are proposed, with special attention to the blue oceans theory. The paper concludes with a discussion of the results, drawing key conclusions and formulating recommendations applicable to other companies in the sector.



KEY WORDS

Álvaro Moreno, Silbon, Álvaro Moreno, Silbon, business analysis, Porter's Five Forces Model, VRIO analysis, SWOT Matrix, and Blue Ocean Model.

ÍNDICE

RESUMEN.....	2
PALABRAS CLAVE.....	2
ABSTRACT.....	3
KEY WORDS.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
I. INTRODUCCIÓN.....	7
1. CONTEXTO Y RELEVANCIA DEL TEMA.....	7
2. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	8
3. METODOLOGÍA.....	8
II. MARCO TEÓRICO.....	10
1. ESTRATEGIA EMPRESARIAL: CONCEPTOS FUNDAMENTALES.....	10
1.1. Definición de estrategia empresarial.....	10
1.2. Niveles de estrategia.....	11
1. Estrategia corporativa.....	11
2. Estrategia competitiva o de negocio.....	12
3. Estrategia funcional.....	12
1.3. Tipos de estrategias competitivas según Porter.....	13
2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
III. CASO ÁLVARO MORENO VS SILBON.....	17
1. ANÁLISIS EMPRESARIAL.....	17
1. Definición de la orientación futura (visión, misión y valores).....	17
2. Establecimiento de objetivos estratégicos.....	18
3. Análisis del entorno.....	18
3.1 Entorno general (PESTEL).....	19
3.2. Entorno competitivo (Cinco Fuerzas de Porter).....	20
4. Análisis interno: recursos y capacidades (Análisis VRIO).....	22
5. Comparativa 1.....	24
1. Misión, visión y valores.....	24
2. Objetivos estratégicos.....	26
3. Modelo PESTEL.....	28
4. Modelo 5 fuerzas de Porter.....	32
1. Método convencional.....	32
5. Análisis VRIO.....	37
6. Obtención DAFO mediante IA.....	39
2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	43
1. Estrategias corporativas.....	44
2. Estrategias competitivas y reloj estratégico.....	45
3. Diseño del modelo de negocio CANVAS.....	46

4. Comparativa 2.....	48
1. Estrategias corporativas.....	48
2. Estrategias competitivas.....	51
3. Modelo de negocio.....	53
1. Método tradicional.....	53
3. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	57
1. Implantación de estrategias.....	58
1.1. Implantación 7s McKinsey.....	58
2. Comparativa 3.....	59
IV. DESARROLLO FUTURO DE ESCENARIOS.....	68
1. ANÁLISIS DE ESCENARIOS: DESARROLLO Y ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO FUTUROS.....	68
1. Análisis e investigación de capacidades distintivas.....	68
2. Océanos azules diferenciados.....	71
1. Océanos azules diferenciados (método convencional).....	74
2. Océanos azules diferenciados (mediante IA).....	76
3. Comparativa método convencional-IA.....	77
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	78
1. RECOMENDACIONES.....	80
VI. CONCLUSIONES.....	81
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
1. Trabajos científico-técnicos.....	83
2. Otras fuentes.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Resumen 5 fuerzas de Porter

TABLA 2. Resumen comparativo de la Misión, Visión y Valores de ambas empresas.

TABLA 3. Comparativa de los objetivos estratégicos.

TABLA 4. Comparativa 5 fuerzas de Porter.

TABLA 5. Análisis VRIO Álvaro Moreno

TABLA 6. Análisis VRIO Silbon

TABLA 7. Comparativa análisis VRIO.

TABLA 8. DAFO según la IA.

TABLA 9. Resumen tipo de estrategias.

TABLA 10. Comparativa estrategias corporativas

TABLA 11. Comparativa reloj estratégico.

TABLA 12. Comparativa CANVAS

TABLA 13. Comparativa 7S McKinsey

TABLA 14. Resumen Comparativo de Competencias a Desarrollar

TABLA 15. Matriz estratégica RICE Álvaro Moreno

TABLA 16. Matriz estratégica RICE Silbon

TABLA 17. Síntesis resultados potencial océano azul

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Gráfico PESTEL Álvaro Moreno.

GRÁFICO 2. Gráfico PESTEL Silbon.

GRÁFICO 3. Curva valor estrategia de océano azul: Álvaro Moreno vs Moda Tradicional

I. INTRODUCCIÓN

1. CONTEXTO Y RELEVANCIA DEL TEMA

El sector de la moda en España ha experimentado una transformación profunda en las últimas décadas, impulsada por diversos factores como la evolución en las preferencias de los consumidores, la digitalización, el aumento de la competencia y la necesidad de adoptar modelos de negocio más sostenibles y eficientes. En este contexto, la globalización ha desempeñado un papel clave al facilitar la entrada de grandes grupos internacionales, lo que ha intensificado la competencia para las marcas nacionales y ha llevado a las empresas a redefinir sus estrategias de crecimiento y diferenciación.

Dada esta dinámica, resulta esencial analizar la evolución estratégica de las empresas emergentes en el sector de la moda para comprender cómo logran consolidarse y expandirse en un mercado altamente competitivo. En este estudio, se examinarán los casos de Álvaro Moreno y Silbon, dos compañías españolas que han conseguido posicionarse con éxito mediante enfoques estratégicos diferenciados y modelos de negocio bien definidos.

Álvaro Moreno ha construido una identidad de marca basada en la elegancia y la exclusividad accesible, destacándose por la calidad de sus productos y su firme compromiso con la sostenibilidad. Aunque en sus inicios se centró exclusivamente en la moda masculina, con el tiempo ha ampliado su presencia tanto en tiendas físicas como en plataformas digitales. Por su parte, Silbon se ha consolidado como una firma de estilo clásico con toques modernos, dirigida a un público joven y cosmopolita. Su estrategia se ha fundamentado en una diferenciación clara a través de una identidad visual sólida y en la exclusividad de sus colecciones.

A pesar de que ambas marcas compiten en un mismo segmento de mercado y tienen un público objetivo similar, han seguido caminos estratégicos distintos para alcanzar el éxito. Este trabajo analizará en detalle las decisiones que han tomado, permitiendo identificar los factores clave que han determinado su crecimiento y posicionamiento en la industria de la moda.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Este estudio tiene como objetivo principal analizar y comparar la evolución estratégica de Álvaro Moreno y Silbon, con el propósito de identificar los elementos clave que han contribuido a su éxito en el sector de la moda en España. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Examinar los fundamentos teóricos de la estrategia empresarial y su aplicación en la industria de la moda.
- Identificar los factores diferenciadores de las estrategias de Álvaro Moreno y Silbon, incluyendo su visión, misión y valores.
- Evaluar el impacto de los factores externos en la evolución de ambas empresas mediante el análisis PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.
- Comparar las estrategias corporativas y competitivas implementadas por cada compañía para lograr su posicionamiento en el mercado.
- Analizar los recursos y capacidades internas de ambas empresas para comprender cómo han desarrollado sus ventajas competitivas.
- Plantear posibles escenarios de crecimiento y desarrollo estratégico a futuro, basados en el análisis realizado.
- Comparar los procedimientos de despliegue de las estrategias basándonos en el modelo de las 7s de McKinsey (Organización, liderazgo, RH y cultura)

Más allá de un estudio descriptivo, este trabajo busca proporcionar una perspectiva útil para otras empresas del sector, sirviendo como referencia para aquellas que deseen fortalecer su competitividad y mejorar su posicionamiento en el mercado.

3. METODOLOGÍA

La metodología empleada en este trabajo combina un enfoque cualitativo de análisis estratégico con el uso de herramientas contrastadas en la literatura de gestión, como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el análisis VRIO, la matriz DAFO y el modelo de los Océanos Azules de Kim y Mauborgne. A través del estudio comparativo de dos empresas del

sector moda —Álvaro Moreno y Silbon—, se examina su posicionamiento competitivo, recursos, capacidades y proyección futura. Esta aproximación permite evaluar no solo el grado de alineación interna y externa de sus estrategias, sino también identificar oportunidades de innovación estratégica a partir de sus capacidades distintivas.

Para ello, se utilizarán conceptos teóricos junto con herramientas de análisis estratégico aplicadas a los casos de Álvaro Moreno y Silbon.

En primer lugar, se establecerá un marco teórico que abordará los principios fundamentales de la estrategia empresarial, su planificación y aplicación en el contexto del sector de la moda. Para examinar el entorno general, se emplearán el modelo PESTEL y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, con el objetivo de evaluar los factores que influyen en la competitividad del sector. Además, se explorarán distintos enfoques estratégicos, tanto a nivel corporativo como competitivo, así como el proceso de implementación y control de estrategias.

Posteriormente, se llevará a cabo un análisis detallado de ambas empresas, utilizando fuentes como informes corporativos, estudios de mercado, artículos académicos y entrevistas. Se examinarán aspectos clave como su modelo de negocio, su evolución a lo largo del tiempo y las estrategias adoptadas para su crecimiento y expansión.

Dado que este estudio tiene un enfoque comparativo, permitirá identificar similitudes y diferencias entre Álvaro Moreno y Silbon, proporcionando una visión integral sobre las decisiones estratégicas que han tomado y el impacto que estas han tenido en su desarrollo empresarial. Finalmente, se plantean posibles escenarios futuros para ambas marcas y se presentarán recomendaciones estratégicas basadas en los hallazgos obtenidos, además de ello, se hará una predicción de los que podrían ser sus océanos azules.

En las comparativas que se realizarán, se analizarán también ciertas predicciones haciendo uso de herramientas de Inteligencia Artificial, en adelante IA, concretamente usaremos ChatGPT, en su modelo GPT-4. Aquí haremos una comparativa de los resultados obtenidos de manera convencional y las predicciones de la IA al hacerle llegar las del presente estudio.

Pese a ser obtenidos los parámetros de los apartados señalados por medio de la IA, las comparativas sí serán realizadas al 100% de manera manual, llevando a cabo el análisis de los distintos datos obtenidos.

Este trabajo se enmarca en el ámbito de la Administración y Dirección de Empresas, con un enfoque específico en la estrategia empresarial aplicada al sector de la moda. Sus conclusiones podrán servir como referencia tanto para emprendedores como para profesionales del sector interesados en comprender las dinámicas de crecimiento y éxito en esta industria.



II. MARCO TEÓRICO

1. ESTRATEGIA EMPRESARIAL: CONCEPTOS FUNDAMENTALES

1.1. Definición de estrategia empresarial

Entendemos por estrategia empresarial el conjunto de decisiones y acciones que una empresa toma para alcanzar sus objetivos a largo plazo. No se trata de un concepto estático, pues debe ser capaz de adaptarse a su entorno y garantizar así su sostenibilidad en el mercado, es por ello que la capacidad de adaptación y reconfiguración de recursos y capacidades es un factor clave en un mundo empresarial tan altamente dinámico. Se trata de un proceso dinámico en el cual se hace necesario analizar tanto internos como externos para poder establecer un plan de acción que brinde a la empresa la posibilidad de obtener ventajas competitivas y conseguir así una posición favorable en su industria.¹

En términos generales, la estrategia empresarial es capaz de responder a tres preguntas fundamentales:²

1. ¿Dónde competir? (Mercados y sectores elegidos para trabajar).
2. ¿Cómo competir? (Conocimiento y definición de su ventaja competitiva).
3. ¿Con qué recursos competir? (Elección y asignación de recursos con los que actuará).

Tras enunciar Porter estas 3 preguntas a las que la estrategia empresarial era capaz responder, Henry Mintzberg amplía esta visión pasando a enunciar la estrategia empresarial desde cinco perspectivas diferentes:³

- Estrategia como plan: Se trata de unos pasos a seguir diseñados para alcanzar un objetivo determinado.
- Estrategia como patrón: Siendo una referencia coherente en la toma de decisiones.
- Estrategia como posición: El estudio de la ubicación empresarial en referencia a los demás competidores de su mismo sector.

¹ Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas.

² Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

³ Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. Free Press.

- Estrategia como perspectiva: Actuando la estrategia como visión y mentalidad estratégica que sirve de guía a la organización.
- Estrategia como jugada: Reuniendo movimientos específicos adoptados por la empresa para obtener una ventaja competitiva en el mercado.

1.2. Niveles de estrategia

Para clasificar la estrategia dentro del ámbito empresarial, podemos atender a distintos niveles en función del alcance y la toma de decisiones dentro de la organización. Según la estructura seguida por Guerras y Navas, podemos identificar tres niveles fundamentales:

1. Estrategia corporativa

Nos encontramos ante el nivel más alto de la estrategia, el cual está relacionado con las decisiones globales de la empresa. En él se establecen aquellos sectores o industrias en los que competirá la organización, y además cómo será el reparto de los recursos entre sus distintas unidades de negocio.

Las decisiones estratégicas a este nivel tienen gran importancia, puesto que suelen abordar aspectos como podría ser la diversificación, las fusiones y adquisiciones, la gestión de la cartera de negocios y la expansión geográfica. Algunos ejemplos de estrategias corporativas serían:

- Crecimiento vertical: Cuando se da una expansión hacia actividades que están situadas previa o posteriormente en la cadena de valor, mayormente conocido como integración vertical hacia adelante o hacia atrás.
- Crecimiento horizontal: Se da dentro de un mismo sector creciendo mediante adquisiciones o alianzas empresariales.
- Diversificación: Se trata de una expansión hacia nuevos sectores no relacionados con el negocio original.

Para extrapolar este concepto al sector que estamos tratando, podríamos ver como un claro ejemplo de estrategia corporativa en el sector de la moda es el caso de Inditex, que ha diversificado su cartera de negocios con marcas como Zara, Massimo Dutti y Pull & Bear, siendo cada una de ellas conocida con una identidad y público objetivo diferente.

2. Estrategia competitiva o de negocio

Este nivel estratégico centra su actividad en el modo en que la empresa compite dentro de un sector específico. Aquí, las organizaciones deben definir de manera clara qué ventajas competitivas ostentarán para así diferenciarse de la competencia y ser la preferencia de los clientes.

Siguiendo lo enunciado por Porter, éste identifica tres estrategias competitivas clave:

- Liderazgo en costes: Se basa en una reducción de los costes de fabricación, para permitirse ofrecer unos precios más bajos que la competencia.
- Diferenciación: Persigue crear una propuesta única basada en calidad, diseño o marca.
- Estrategia de enfoque o nicho: Aquí se busca cubrir un segmento específico del mercado con una oferta adaptada de manera única a ese segmento.

Un ejemplo de estrategia competitiva diferenciadora podría ser Silbon, firma que ha apostado por una identidad de marca basada en la exclusividad, ofreciendo un diseño sofisticado para fidelizar a su público.

3. Estrategia funcional

Nos encontramos ante una serie de estrategias que son desarrolladas en concreto dentro de cada departamento de la empresa para contribuir a su vez a la estrategia global seguida por la empresa. Estos podrían ser marketing, producción, finanzas, recursos humanos, entre otros.

Para clarificar este concepto, es adecuado traer a colación cómo será la estrategia de marketing seguida por una empresa que emplea para su crecimiento una estrategia de diferenciación. Esta trabajará desde el departamento de marketing basando su labor en una correcta imagen de la marca, haciendo que el cliente relacione la misma con un producto de calidad.

1.3. Tipos de estrategias competitivas según Porter

El autor Michael Porter, propuso un modelo estratégico con el que las empresas se podían valer para lograr una ventaja competitiva de manera sostenible. Éste está formado por tres

diferentes tipos de estrategias genéricas, el liderazgo en costes, estrategia de diferenciación y la estrategia de enfoque o segmentación.⁴

Comenzaremos a hablar acerca de la estrategia de liderazgo en costes, es una estrategia que se basa en la reducción de cualquier coste de producción mediante la optimización de procesos, aprovechar sinergias, economías de escala, la eliminación de gastos innecesarios. Mediante esta serie de acciones, la organización busca la viabilidad de poder ofrecer precios de lanzamiento de sus productos a un precio más bajo que aquellos que ofrecen sus competidores.

La finalidad última de aplicar este tipo de estrategia es precisamente atraer a aquellos clientes que son altamente vulnerables al precio aquellos que dan más importancia a la hora de comprar un producto o contratar un servicio al precio que a la calidad de este. Comúnmente, la diferenciación se suele dar en aquellos sectores en los que la competencia es muy elevada y en aquellos en los que se ofrecen productos de consumo habitual, pues los clientes buscan el producto más barato, como podría ser el sector textil. Es por ello por lo que al darse por parte de todas las empresas el ofrecimiento de productos muy similares, se les presenta la bajada de precio la única característica clave para diferenciarse y aumentar la empresa su cuota de mercado respecto a los competidores.

Es importante mencionar, que dicha estrategia puede llevar consigo la asunción de riesgos, pues una excesiva reducción de los costes podría hacer que el producto ofrecido esté muy por debajo de los estándares de calidad mínimos ofrecidos por los demás competidores. Un claro ejemplo de este tipo de estrategia es una de empresas cuyas estrategias analizaremos, Álvaro Moreno, quién ha ofrecido un producto más barato que la competencia eso sí, sin descuidar la calidad de estos, pudiendo captar así a todos los segmentos de clientes que buscaban un precio menor en dichos productos.

Seguiremos con el análisis de la estrategia de diferenciación, la antagonista total de la estrategia anteriormente explicada. Aquella empresa que aplica este tipo de estrategia, lo primero que busca es ofrecer un producto único, un producto exclusivo, el cual, a diferencia del liderazgo en costes va dirigido a clientes que son totalmente indiferentes al precio del producto, aquellos que no le importa la cantidad que deban pagar para la obtención de ese producto o servicio, siendo esto una característica que le permite a la empresa tener un alto

⁴ Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press

margen de beneficio en cada venta. Esta diferenciación se hace posible gracias a un diseño innovador, una marca de alto prestigio, elevada calidad del producto, haciendo que para el cliente sea adecuado pagar un precio elevado por él, siendo esto proporcional al bienestar que le aporta a la persona o la plena capacidad de satisfacer una necesidad que la persona tenía con carácter previo a su compra.

Uno de los riesgos a los que se enfrentan es la imposibilidad de hacer frente a la constante inversión que se tiene que hacer para poder estar en la cabeza del sector en cuanto a diferenciación. Estas organizaciones deben estar de manera constante invirtiendo en marketing, en desarrollo e inversión para ser capaces de mantener esas características que lo diferencian de su competencia y que a su vez atraen a sus clientes. Un claro ejemplo es la otra firma que analizaremos, Silbon. Esta firma ha seguido este tipo de estrategia, lo que le ha llevado a construir esa imagen de exclusividad que le caracteriza, junto con un diseño elegante, siendo esto lo que hace que sus clientes compren sus productos.

En último lugar, analizaremos la estrategia de enfoque, o también conocida como estrategia de segmentación. Esta estrategia, a diferencia de la estrategia de diferenciación que se basa en la especialización en un tipo de producto concreto, ésta se basa en la especialización de la empresa en un segmento en concreto del mercado, algo que le brinda la oportunidad de no tener que cubrir las necesidades de toda la industria y poder centrar su actividad en un público de menor número, y por ello poder lograr un alto grado de fidelización de estos y con unas necesidades muy específicas. Dentro de esta tipología de estrategias diferenciamos dos formas de poder aplicarlo

1. Enfoque basado en costes: Se da la especialización en un nicho muy concreto, el cual es muy vulnerable al precio, por lo que actúan ofreciendo un producto más económico que la competencia.
2. Enfoque basado en diferenciación: De igual modo, la empresa enfoca su actividad a un segmento reducido de características muy específicas, el cual desea obtener un producto que los diferencie por su elevada calidad o les proporcione exclusividad, independientemente del precio que este tenga.

El inconveniente que lleva consigo el operar según este tipo de estrategia, son las grandes dificultades que se le pueden presentar a la empresa para hacer frente a una demanda de carácter débil, o el simple aumento en lo que a ventas se refiere.

2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A la hora de hablar de planificación, debemos definirlo como aquel proceso usado por la empresa para la formulación de sus objetivos a largo plazo y el diseño de sus estrategias para llegar a alcanzarlos. Atendiendo a lo enunciado por Guerras y Navas, para hacer efectivo este proceso, se deben dar cuatro fases distintas:⁵

La primera de ellas es el análisis del entorno. En esta se lleva a cabo la evaluación y análisis de los factores externos a la empresa, usando herramientas como podría ser el análisis PESTEL, pudiendo así tener en cuenta los factores económicos, socioculturales, políticos, tecnológicos y ecológicos. Junto con ello, un estudio del entorno competitivo, para así poder conocer las amenazas y oportunidades a las que se tendrá que enfrentar la organización. Además del análisis externo, se tendrá que hacer un análisis interno de la misma para poder tener en cuenta los recursos y capacidades de esta.

En segundo lugar, se deben definir los objetivos y formular estrategias. Se enuncian la misión y visión de la organización, y fundamentado en ello se selecciona la estrategia a seguir que más se ajuste a lo buscado por la empresa.

Seguidamente, tenemos que implementar la estrategia en la organización. Para ello, se pone en marcha el plan estratégico seleccionado. Mediante la asignación de los recursos necesarios para ello a cada una de las distintas áreas de la organización y su posterior coordinación de todas ellas.

Por último, se tiene que llevar a cabo el control y evaluación de la estrategia implantada. Se produce el monitoreo del desempeño de cada una de las áreas mediante índices o parámetros, para así poder actuar y corregir las desviaciones que se aprecien para poder cumplir con los objetivos que se habían propuesto cumplir aplicando dicha estrategia.

Hacer uso de la planificación estratégica, es algo que brinda a la empresa la oportunidad de anticiparse a los cambios del entorno, pudiendo adaptarse de manera continua para así poder seguir manteniendo su ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

⁵ Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas.

Otro punto de vista sería el defendido por Mintzberg, el cual enuncia este proceso con un carácter dinámico, pues es un proceso cambiante conforme a todo aquello que ocurre alrededor de la empresa.



III. CASO ÁLVARO MORENO VS SILBON

1. ANÁLISIS EMPRESARIAL

Se conoce por análisis empresarial a aquel proceso mediante el cual se hace un examen de la situación actual que atraviesa una empresa, enfocándose en el entorno competitivo de la misma. Es un modo de conocer con certeza qué factores, bien sean internos o externos, son los que condicionan la competitividad de la organización, y, por tanto, aquellos que nos servirán de guía a la hora de tomar las decisiones adecuadas en la elección de estrategias⁶.

1. Definición de la orientación futura (visión, misión y valores)

En cuanto a la orientación futura de la empresa, vemos como viene marcada por esos pensamientos y puntos de vista que la empresa tiene acerca de su visión, misión y valores, pues se tratan de elementos esenciales en una organización. Es fundamental llevar a cabo su definición, pues a la hora de la toma de decisiones a largo plazo, aporta la dirección que se debe seguir y coherencia⁷.

En primer lugar, el concepto de visión se define como ese propósito que es perseguido por la empresa a largo plazo, una descripción de la situación que buscan tener, es decir aquello a lo que aspira ser en un futuro, en otras palabras, aquel objetivo que es buscado por la empresa. Si la organización ostenta una visión muy marcada, esto hará que sea mucho más motivador para los clientes y para los empleados.

En segundo lugar, encontramos en el término de misión ese valor añadido que la empresa busca aportar a sus clientes, establece, por tanto, qué hace la empresa y hacia quien lo dirige, en otras palabras, se trata de aquel propósito que mueve a la empresa, esto es, su razón de ser. Esta debe ser clara para facilitar a los trabajadores su comprensión e interiorización.

⁶ Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas

⁷ David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts. Pearson

En último lugar, se encuentran los valores, siendo estos aquellos pensamientos, puntos de vista y principios éticos que rigen a la empresa en su modo de actuar, estos están instaurados en la cultura empresarial. Unos valores muy marcados que sea de acuerdo con los de los trabajadores, llevan consigo el aumento del sentimiento de arraigo de éstos con la empresa, creando así vínculos muy fuertes.

2. Establecimiento de objetivos estratégicos

Conocemos por objetivos estratégicos, a aquellos que son establecidos como metas para la organización a alcanzar en un periodo determinado de tiempo. Para que los objetivos que se busca perseguir sean válidos, éstos deben seguir una serie de criterios. Estos criterios son conocidos como SMART. Su significado es el siguiente: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo establecido.

A su vez, además de tener que seguir los criterios SMART, los objetivos se pueden clasificar del siguiente modo:

- Eficiencia operativa: Buscan conseguir una producción más efectiva, haciendo uso de menos recursos, y siendo, por tanto, menor el desperdicio de recursos.
- Sostenibilidad y responsabilidad social: Ha ido en aumento debido a la creciente demanda social bien sea por los consumidores directamente o por las regulaciones de los gobiernos.
- Innovación y diferenciación: Aquellos que buscan la adaptación de la organización a los cambios y tendencias que se dan en el mercado.
- Crecimiento y expansión:
- Posicionamiento competitivo: Buscan el fortalecimiento de la posición ocupada por la empresa en aquel sector en el que lleva a cabo su actividad.
- Rentabilidad: Se enfocan en la poder reducir al máximo los costes a los que debe hacer frente la empresa, y aumentar a su vez los márgenes que le brinda cada operación a la misma, consiguiendo así, una mayor rentabilidad económica.

3. Análisis del entorno

El proceso de análisis del entorno empresarial nos brinda la oportunidad de poder identificar las oportunidades y las amenazas que existen para la empresa, siendo estas circunstancias

externas a ella. La identificación de estas es un aspecto de vital importancia para el proceso de planificación estratégica.

A continuación, desarrollaremos las dos grandes categorías en las que podemos dividir el análisis del entorno: el entorno general y el entorno competitivo.

3.1 Entorno general (PESTEL)

Mediante el análisis del entorno general se busca conocer aquellas condiciones y tendencias existentes de forma externa a la empresa, las cuales pueden influir en la elección de la estrategia empresarial. Para ello haremos uso de la herramienta de análisis PESTEL, mediante la cual, como indican sus siglas, llevaremos a cabo el análisis de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales⁸.

- Factores políticos: Se trata de aquellos aspectos regulados por el gobierno. En concreto en el sector textil podemos encontrar medidas como regulaciones acerca del comercio internacional, medidas proteccionistas del comercio local, reducción del uso de ciertas materias primas.
- Factores económicos: Aquí entra en juego la variación de la inflación, los cambios en cuanto al poder adquisitivo de nuestro público, las crisis que puedan existir, en definitiva, cualquier factor que incide de manera directa en el dinero.
- Factores socioculturales: Todos aquellos cambios que se dan en el pensamiento, gustos o costumbres de la población. Ejemplos claros de ello son la creciente tendencia a la compra online, o la concienciación de la población con el medioambiente.
- Factores tecnológicos: Se encuentran aquí aquellos factores que derivan de los avances tecnológicos y tienen influencia en las organizaciones o en el mercado. Encontramos factores como las posibles innovaciones en la producción de tejidos, o los avances en maquinaria de producción textil.

⁸ Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Exploring corporate strategy: Text and cases (8ª ed.). Prentice Hall.

- Factores ecológicos: Los que tienen como objetivo una reducción del efecto perjudicial que puedan tener la actividad empresarial en el planeta. Ejemplos de factores ecológicos son los certificados necesarios para producir, la reducción exigida de la huella de carbono.
- Factores legales: Aquellos que son implantados mediante ley, bien sea por la regulación de las condiciones de los trabajadores, condiciones del etiquetado, embalaje de la paquetería.

3.2. Entorno competitivo (Cinco Fuerzas de Porter)

Si el análisis anterior se centra en conocer las variables que determinan el entorno general, en el que se puede situar una organización, el actual, pretende analizar de manera más específica los elementos que afectan más directamente al atractivo del sector...competencia, clientes y proveedores

Para hacer un análisis exhaustivo del entorno competitivo, tenemos que hacer uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter, siendo esta una herramienta una de las más utilizadas a la hora de evaluar el atractivo de una industria, junto con el análisis de la competencia de esta. Concretamente se estudiarán los cinco factores que se consideran más determinantes en lo referido a rentabilidad y competitividad del mercado⁹. Estos factores son los siguientes:

- Amenaza de nuevos competidores: Estamos ante la posibilidad que existe de que entren nuevas organizaciones al mercado, a las cuales les interesa operar en dicho mercado. El atractivo de este mercado disminuye cuantas más empresas se encuentren en él, esto es debido a un aumento de la intensidad y la saturación de la competencia. Entre los factores que pueden de manera interna pueden ser influyentes, encontramos las barreras de entrada que existan y las diferentes reacciones que puedan tener los competidores que ya forman parte de la industria como respuesta a la entrada de las nuevas organizaciones.

⁹ Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press

- Amenaza de productos sustitutivos: La posibilidad existente de que los clientes se lleguen a decantar por productos que, sin ser iguales, sean capaces de satisfacer esa necesidad que los clientes buscaban satisfacer con la compra de nuestros productos. Éstos pueden provenir de la misma industria, o de industrias diferentes. Cuantos más y mejores productos sustitutivos existan, menor será el atractivo de la industria. El cambio en la elección de los clientes de estos productos sustitutivos puede ser originado por factores internos como el grado en que ofrecen una mejor calidad-precio, o los bajos costes para hacer efectivo el cambio.
- Rivalidad entre los competidores: Se trata del nivel de competencia que existe entre las organizaciones que pertenecen al mercado, entrando en juego el número de competidores, lo homogéneas que sean sus estrategias, las diferencias de público al que se dirigen, cuanto mayor sea esta rivalidad, menos atractivo será.
- Poder de negociación de los proveedores: Es la capacidad que tienen los proveedores para imponer sus propias condiciones a la hora de llevar a cabo las negociaciones con la empresa. A mayor poder de negociación de estos, menor es el atractivo de la industria. Factores que tienen influencia en esta fuerza serían las compras en grandes o pequeños volúmenes, el número de proveedores existentes, si es un producto almacenable o no.
- Poder de negociación de los clientes: Ocurre una situación similar a la que se da con los proveedores, es la capacidad que en este caso tienen los clientes para negociar con la empresa en cuestiones como el tiempo de pago, los descuentos posibles. De igual modo, a mayor poder de los clientes, menor es el atractivo de la industria.

Para resumir el contenido de cada una de las fuerzas, las reuniremos en una tabla resumen:

Tabla 1.

Resumen 5 fuerzas de Porter

FUERZA	CONTENIDO
Poder de negociación de los clientes	Poder que tienen los clientes para influir en los precios o condiciones
Poder de negociación de los proveedores	Influencia que ostentan los proveedores acerca de los precios y suministro
Amenaza de nuevos competidores	Posibilidad real de entrada de competidores nuevos en el mercado
Rivalidad entre los competidores	Intensidad existente entre los competidores existentes en el sector
Amenaza de productos sustitutivos	Grado en que pueden ser sustituidos los productos del mercado por otros similares

Fuente: Elaboración propia, a partir del manual de Guerras y Navas¹⁰

4. Análisis interno: recursos y capacidades (Análisis VRIO)

Si es importante conocer los elementos externos que configuran el análisis estratégico, no menos importante es conocer los elementos internos que determinan el éxito de las organizaciones, sin el que este análisis estaría incompleto. Para ello, en este apartado del estudio analizaremos los factores organizativos que tienen naturaleza interna. A la hora identificar cuál podría ser nuestra ventaja competitiva, estos ostentan una gran relevancia. Entre los elementos que se tiene en consideración para este análisis encontramos los recursos de los que dispone la empresa, junto con las capacidades que tiene para hacer uso de estos.

Para ahondar en el concepto de recursos, pueden ser definidos como aquellos activos que ostenta la organización. Estos pueden ser tangibles o intangibles¹¹, y sirven como instrumento para hacer efectiva su estrategia.

Entre los recursos existentes, diferenciamos los siguientes tipos:

¹⁰ Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas.

¹¹ Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas.

- Recursos tangibles: Encontramos unos recursos que son pueden ser medidos, y a su vez, son cuantificables. Debido a ello, se deben tener en cuenta a la hora de formular el balance financiero del ejercicio. Entre ellos encontramos los recursos financieros, los tecnológicos y los físicos.
- Recursos intangibles: Se trata de aquellos recursos que, sin ser elementos físicos, aportan a la empresa una ventaja competitiva. Esto se debe a ostentar una gran peculiaridad, son característicos, muy difíciles de imitar o muy costosos de comprar. Estos pueden ser la marca tras la que comercia sus productos, las relaciones o alianzas firmadas, sus metodologías de trabajo.
- Recursos humanos: Aquí estamos ante todo el capital humano que conforma la organización, desde los propios empleados, jefes de departamentos, directivos. Además de su capacidad de realizar trabajo físico de carácter manual, también se tiene en cuenta sus conocimientos, experiencia y formación previa.

En segundo lugar, hablaremos más acerca de las capacidades. Se conoce a éstas como la combinación que nace al confluir una habilidad con un recurso, pues es la habilidad existente en una organización de hacer uso de los recursos que posee de manera efectiva, dando lugar a la generación de una ventaja competitiva de la empresa ante sus competidores.

Dentro de las capacidades podemos hacer la siguiente clasificación:

-Capacidades organizativas: Es el modo en que la organización gestiona y lleva a cabo sus operaciones en el día a día, siendo capaz de facilitar y optimizar todas las actividades que se deben realizar de forma cotidiana.

-Capacidades de innovación y desarrollo: Es la capacidad que tiene la empresa paladar respuesta a los cambios que surten del mercado, consiguiendo así adaptarse con nuevas metodologías o incluso el lanzamiento de nuevos productos.

-Capacidades tecnológicas y digitales: Se trata de un ámbito que cada vez posee mayor importancia. Entre ellas destacamos el salto al e-commerce, o el uso de las inteligencias artificiales para la gestión de pedidos, o la gestión de almacenes.

El método de valoración utilizado ha sido el modelo VRIO. Este método analiza concretamente si la capacidad a examinar ostenta o no 4 cualidades determinadas. Estas son, si es o no valioso, raro, inimitable y, en último lugar, si la organización de la empresa permite poder explotar dicho recurso o capacidad.

Este análisis fue enunciado por Barney en 1991 y nos permite examinar a fondo si ese recurso o capacidad puede ser considerado una ventaja competitiva sostenible, o si por el contrario, no se podrá mantener en el tiempo la misma.

Una vez finalizada esta primera parte al haber realizado un repaso de los principales aspectos que forman parte del análisis estratégico, se procederá a realizar una comparativa de las 2 empresas incluidas en el estudio.

5. Comparativa 1

En este apartado, llevaremos a cabo la primera comparativa de este trabajo, atendiendo a cada uno de los elementos analizados de las dos organizaciones, los cuales han sido anteriormente explicados. En cada uno de los aspectos que compare se seguirá la siguiente estructura: En primer lugar, se analiza Álvaro Moreno, seguidamente Silbon y tras ellos, una pequeña conclusión junto con una tabla a modo de resumen para facilitar el ejercicio comparativo de una manera más visual.

1. Misión, visión y valores

En primer lugar, analizaremos la orientación futura de ambas empresas, llevando a cabo el examen de su visión, misión y valores.

Álvaro Moreno

- Visión: De manera clara, la empresa busca ser la marca líder en moda masculina, de corte elegante, de calidad y de precio asequible¹²

¹² <https://znaki.fm/es/persons/alvaro-moreno/>

- Misión: Busca ofrecer prendas en las cuales se junte, buen diseño, que sea fácilmente combinable y a su vez obtenidas por prácticas sostenibles.
- Valores: Se trata de una *empresa con alma*¹³, la cual tiene un gran compromiso social con los más desfavorecidos, política de inclusión social, y a su vez espíritu innovador, sin olvidar el compromiso con el medioambiente.

Silbon¹⁴

- Visión: Trata de ser una empresa referente en el mundo de la moda premium, siendo destacada su exclusividad, lujo y elegancia como características claves de la firma.
- Misión: Ofrecer a sus clientes prendas de elevada calidad, que sean síntoma de un estilo de vida lujoso, único y sofisticado, haciendo sentir especial a sus clientes.
- Valores: Posee por bandera la exclusividad, la diferenciación en sus prendas, en las cuales se respira gran calidad, acompañado de un estilo lujoso y sofisticado.

Conclusión

Aquí vemos como ambas firmas buscan ser líderes en el sector de la moda masculina, pero cada una de un tipo de clientes. Álvaro Moreno se ocupa de captar a ese público que busca un precio más asequible, pero sin olvidarse de la elegancia y el buen gusto, por el contrario, Silbon busca ese público que desea sentirse único y exclusivo, sin importarle tener que hacer un mayor esfuerzo económico para conseguir dicho propósito. Por otro lado, vemos como Álvaro Moreno sí se preocupa más en su faceta de compromiso social, cosa que Silbon no hace, prefiriendo invertir más en aumentar su propio negocio, incluso diversificando en negocios como el *Silbon Bar*¹⁵.

¹³ https://www.alvaromoreno.com/es_es/empresa-con-alma.html

¹⁴ https://www.silbonshop.com/pages/about-us?srltid=AfmBOop_Y-a4lV4FBh1VI22NLPDmsIBvLGBZodwD8UCutTIUNQIRcYah

¹⁵ https://www.silbonshop.com/pages/about-us?srltid=AfmBOop_Y-a4lV4FBh1VI22NLPDmsIBvLGBZodwD8UCutTIUNQIRcYah

Tabla 2.

Resumen comparativo de la Misión, Visión y Valores de ambas empresas.

Aspecto	Álvaro Moreno	Silbon
Visión	Ser la marca líder en moda masculina elegante, de calidad y asequible.	Ser un referente en moda premium, destacando en exclusividad, lujo y elegancia.
Misión	Ofrecer prendas bien diseñadas, combinables y sostenibles.	Ofrecer prendas de alta calidad que representen un estilo de vida sofisticado.
Valores	Compromiso social, inclusión, sostenibilidad, innovación.	Exclusividad, diferenciación, calidad, estética refinada y coherencia de marca.

Fuente: Elaboración propia, a partir del manual de Guerras y Navas¹⁶ y de las fuentes citadas previamente en el presente apartado.

2. Objetivos estratégicos

Seguidamente, llevaremos a cabo el análisis y la comparativa de los objetivos estratégicos que han implantado las empresas.

Álvaro Moreno

- Expansión nacional e internacional: Álvaro Moreno va expandiéndose poco a poco en el panorama nacional, inaugurando nuevas tiendas en las ciudades más importantes, llegando a tener hoy 71 puntos de venta. A su vez, tras la pandemia se expandió internacionalmente, vendiendo bastante en Portugal y llegando a acuerdos de distribución de sus productos por Europa.
- Sostenibilidad: La empresa busca ser responsable con el medioambiente, y para ello hace uso de materiales reciclados en sus productos, cosa que podemos apreciar en la

¹⁶ Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas.

gama eco-life, hechos con algodón completamente orgánico, además de hacer uso para sus bolsas de un *bioproducto natural, renovable y reciclable*¹⁷.

- Digitalización: En 2010, la firma se lanza al e-commerce con el lanzamiento de su plataforma de venta online, mediante la cual es capaz de llegar a los lugares donde aún no tenía establecimiento físico, pudiendo así aumentar su facturación y cartera de clientes.

Silbon

- Expansión nacional e internacional: La empresa ha conseguido con creces su objetivo de expansión tanto a nivel nacional, donde cuenta con establecimientos en prácticamente todas las comunidades autónomas, como a nivel internacional, donde cuenta con filiales en ciudades como París, Oporto o Lisboa, incluso llegando a cruzar el charco dándose a conocer en México. La organización cuenta a día de hoy con 95 establecimientos.
- Sostenibilidad: La empresa busca ser respetuosa con el medio ambiente implantando medidas como podrían ser la llevada a cabo en 2022, diversificando su oferta textil con el lanzamiento de su eco-collection. Además de ello, en 2023 la empresa puso en marcha una campaña llamada second life, para tratar de dar una segunda vida a sus prendas.
- Expansión de segmentos de clientes: Como podemos observar, la firma ha conseguido ofrecer tantas prendas de moda de caballero, siendo este su primer segmento de clientes, añadiendo posteriormente la línea de ropa de mujer, junto con la línea de ropa de niños.

Conclusión

Podemos apreciar como Silbon es una firma más ambiciosa, puesto que consigue abrir más establecimientos en el panorama nacional, y abrir varios establecimientos en el panorama internacional como puede ser sus dos tiendas en París, o su punto de venta en Oporto. En contraposición, Álvaro Moreno apuesta más fuertemente en campañas que delatan su fuerte

¹⁷https://www.alvaromoreno.com/es_es/empresa-con-alma.html?srsId=AfmBOoqTMtp_PW7TQpb6jyAiBNTt70vtsQgLTJObVSodkEX7Trxfp40B

compromiso social, bien sea en cuanto a la producción, o en acciones que ayudan directamente a los más desfavorecidos.

Tabla 3.

Comparativa de los objetivos estratégicos.

Objetivo Estratégico	Álvaro Moreno	Silbon
Expansión	Más de 70 puntos de venta. Entrada en Portugal. Apertura planificada de nuevas tiendas.	Más de 90 tiendas. Presencia en París, Lisboa, Oporto, México. 30 aperturas previstas hasta 2025.
Sostenibilidad	Uso de materiales reciclados, eliminación de bolsas de plástico, etiqueta Eco-Life.	Lanzamiento de línea Eco-Collection. Campaña Second Life para alargar la vida útil de prendas.
Digitalización / Diversificación	Fuerte inversión en e-commerce desde 2010. Amplia presencia en redes sociales.	Desarrollo de nuevas líneas de negocio: Silbon Woman, Kids, Home. Presencia en marketplaces y app móvil.

Fuente: Elaboración propia, a partir de las fuentes citadas previamente en el presente apartado.

3. Modelo PESTEL

Tras haber realizado la comparativa de la misión, visión y valores de ambas empresas, a continuación, estudiaremos el entorno general, mediante el uso del modelo PESTEL para el análisis de cada una de las firmas.

Álvaro Moreno

- Factor Político: Encontramos como existen diversas políticas que regulan y afectan al sector textil. En concreto, a esta organización le afectan políticas gubernamentales que incentivan la sostenibilidad y la producción responsable. Además de ello, existen los posibles cambios de aranceles y acuerdos comerciales que afecten a la importación de textiles.

- Factor Económico: Existe una inflación y una crisis económica, la cual puede afectar al poder adquisitivo de su público objetivo. Junto con ello, vemos que el hecho de depender de materias primas sostenibles hace que se encarezca su producción y dispongan de unos márgenes menores.
- Factor Sociocultural: Encontramos este factor como importante en el mundo del textil, pues de los gustos y modas del público al que nos dirigimos dependen muchas decisiones productivas. Cada vez aumenta más el interés por la moda sostenible y ecológica. A ello le sumamos el también creciente uso de la compra online y el escaparate que son las redes sociales hoy en día.
- Factor tecnológico: Se da la innovación en procesos más eficientes de producción, junto con nuevos materiales sostenibles. A ello se le añade la necesidad de expansión del comercio electrónico y la digitalización como parte de su estrategia de expansión.
- Factor Ecológico: Al existir regulaciones ambientales muy estrictas, dan impulso a su estrategia sostenible. La cual se basa en implementar procesos de producción ecológicos y reducir la huella de carbono
- Factor Legal: Debe cumplir con las regulaciones sobre las condiciones laborales y la transparencia en la cadena de suministro, además de cumplir con la normativa europea sobre el etiquetado de productos sostenibles.

Silbon

- Factor Político: Como ya se ha mencionado, existe una serie de mandatos políticos en diversas materias que afectan a las empresas del textil. En concreto para Silbon, existe un posible impacto de las políticas fiscales y regulaciones sobre importaciones de productos lujosos. Además, al ser una marca de lujo, existe mayor vigilancia de la publicidad y la comunicación de este tipo de marcas.
- Factor Económico: Al ser un segmento de mercado premium, es menos sensible a las posibles crisis económicas. Aunque por esa calidad que deben ofrecer, y la imagen que deben mantener, dependen de proveedores de textiles de alta calidad, y presentan

gastos elevados en mantenimiento de la imagen de marca, lo que conlleva un aumento de los costes.

- Factor Sociocultural: Como se ha comentado anteriormente, la influencia sociocultural en el mundo del textil es elevada. En este caso concreto, existe una mayor demanda de exclusividad y diferenciación en la moda masculina, junto con el incremento del consumo de productos lujosos de manera consciente, mostrando interés por la sostenibilidad.
- Factor tecnológico: La personalización y la experiencia digital son claves para poder fidelizar a los clientes en el segmento premium. Y para conseguir esa mejora de la experiencia del cliente, se debe innovar en diseño, logística y en e-commerce.
- Factor Ecológico: Se da la adopción de prácticas más sostenibles sin llegar a sacrificar la exclusividad de los productos. Teniendo en cuenta las regulaciones existentes sobre el uso de pieles y textiles sintéticos, las cuales pueden afectar a las decisiones de producción.
- Factor Legal: Se debe cumplir con las regulaciones sobre la producción en fábricas de terceros junto con el cumplimiento de las regulaciones existentes en cuanto a materia laboral.

Conclusiones

Encontramos como ambas empresas presentan un modelo PESTEL de similares características, pues al fin y al cabo son dos empresas que se dedican a operar en un mismo sector, el de la moda. Para matizar un poco entre las dos empresas, encontramos como gran diferencia el peso que caracteriza en Álvaro Moreno el factor ecológico, junto con el segmento de clientes al que se dirigen, puesto que Álvaro Moreno al dirigirse a un cliente más sensible al precio, es más vulnerable a cualquier factor de tipo económico, cosa que acusa menos Silbon. A su vez, podemos observar cómo Álvaro Moreno debe atender con mayor rigor a cualquier regulación medioambiental, pues manifiesta de manera clara su intención de operar de manera responsable, y en contrapartida Silbon debe estar atento a cualquier tipo de regulación acerca de los productos lujosos.

Así pues, podemos concluir que pese a tener sus pequeñas circunstancias concretas, presentan un gráfico PESTEL de un carácter casi idéntico.

A continuación, se muestran los gráficos de cada una de las empresas:

Gráfico 1.

Gráfico PESTEL Álvaro Moreno.

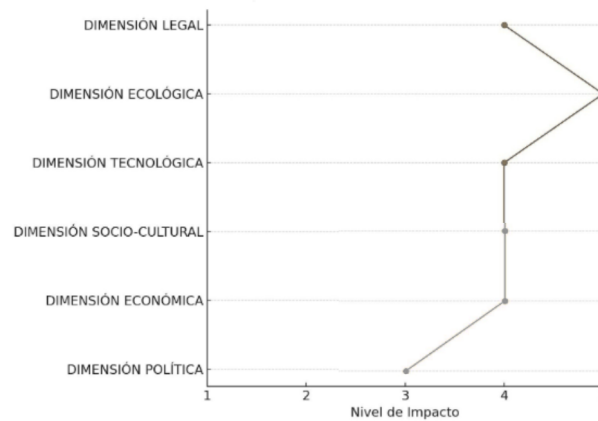
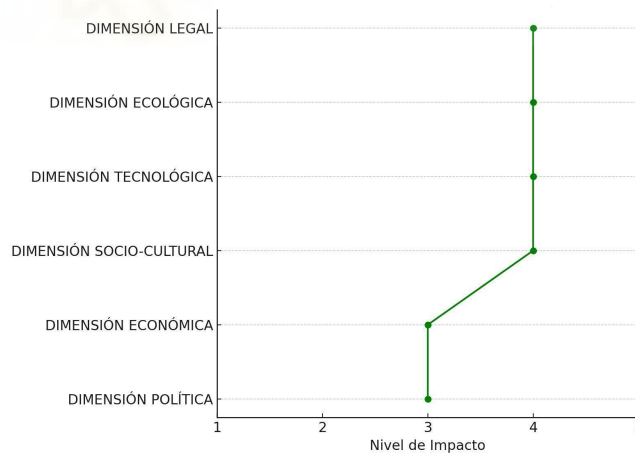


Gráfico 2.

Gráfico PESTEL Silbon.



4. Modelo 5 fuerzas de Porter

A continuación, se examina el entorno competitivo de las empresas mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter, obteniendo los resultados de manera convencional, los cuales utilizaremos más tarde como inputs para ver que estima la IA.

1. Método convencional

Álvaro Moreno

- Rivalidad entre competidores: Alta competencia con marcas como Springfield, Milano o Polo Club. Se da una baja diferenciación en el sector, debiendo competir con precio y sostenibilidad como ventaja competitiva.
- Poder de negociación de los proveedores: Es moderado, pues los proveedores de tejidos sostenibles son limitados. A su vez, necesita mantener relaciones sólidas con ellos para garantizar precios competitivos.
- Poder de negociación de los clientes: Es alto, pues el cliente medio que existe dispone de muchas opciones y como es lógico busca la mejor opción calidad-precio, cosa que obliga a mantener precios competitivos y diferenciación al mismo tiempo.
- Amenazas de nuevos competidores: Existe una amenaza moderada, puesto que es un sector que se encuentra en auge y con estrategias de entrada digitales nuevas marcas pueden entrar fácilmente. Existen barreras de entradas moderadas precisamente por ello, porque con un buen marketing digital pueden llegar a posicionarse los nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutivos: Es alta, puesto que el crecimiento del mercado de ropa de segunda mano en plataformas digitales es cada vez mayor. A su vez las marcas de fast fashion como Zara pueden tener alternativas más atractivas a un precio menor.

Silbon

- Rivalidad entre competidores: Es moderada-alta, pues compete con marcas premium como puede ser scalpers, Hackett o Ralph Lauren, siendo la exclusividad el factor clave. La alta diferenciación característica de la firma le permite reducir la rivalidad con las marcas de fast fashion.
- Poder de negociación de los proveedores: Es alto debido a que la empresa necesita de proveedores exclusivos para poder mantener esa calidad premium que busca ofrecer en sus productos, esto hace que se reduzca el elenco de posibilidades, así como un incremento de los costes.
- Poder de negociación de los clientes: Es moderado, puesto que los clientes buscan calidad y exclusividad, siendo esto algo que les hace no presionar en la búsqueda de una reducción de precios. Además de ello, la lealtad existente en su clientela es clave, no obstante, no deben descuidar la innovación para que no se produzcan fugas de clientes.
- Amenazas de nuevos competidores: Es baja, pues para conseguir construir una marca premium fuerte es necesaria una gran inversión en branding, exclusividad y calidad, siendo este factor uno que dificulta de manera considerable la entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutivos: Es moderada, pues no se enfrenta de manera directa a las industrias del fast fashion, pero sí con aquellas de lujo que son a su vez accesibles, como podrían ser Hugo Boss, o Tommy Hilfiger.

Conclusiones

Podemos obtener de este análisis de las 5 fuerzas de Porter en las dos organizaciones que, desde un punto de vista general, al igual que ocurre con el modelo PESTEL, se enfrentan a una situación muy similar, pues ambas empresas se encuentran en el mismo entorno competitivo como es el del sector de la moda.

Pese a ello, encontramos entre una y otra algunas diferencias que deben ser matizadas. En primer lugar, observamos como gran diferencia el entorno altamente competitivo, inestable y ofensivo al que se enfrenta Álvaro Moreno en comparación a la posición mucho más estable y relajada a la que se enfrenta la firma Silbon. Comparten sendas marcas esa dependencia con los proveedores, aunque por motivos diferentes pues Álvaro Moreno depende de aquellos proveedores que ofrezcan materiales ecológicos para poder llevar a cabo esa producción responsable que busca, y por otro lado Silbon depende de aquellos que ofrezcan materiales de elevada calidad para poder seguir ofreciendo ese producto exclusivo que le caracteriza.

Además de los pequeños matices diferentes de ambas empresas que hemos obtenido por medio de la construcción del modelo de las 5 fuerzas de Porter, cabe destacar otra diferencia existente. Para ello, haremos uso de otro modelo, en este caso uno elaborado por Abell¹⁸:



En él se define se definen 3 elementos que conforman el entorno competitivo de las organizaciones, a través de la concurrencia de 3 dimensiones, la tecnología que use la empresa, las funciones que satisface, y por último los grupos de clientes a los que se dirige.

Los elementos son: la industria en la que compite, el mercado en el que actúa y el tipo de negocio con el que compite ante sus rivales. Siendo precisamente, en el último elemento nombrado en el que se aprecian diferencias entre las dos empresas. Éste es definido como

¹⁸ Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas.

aquel en el que concurren totalmente las 3 dimensiones, se hace uso de una o más tecnologías para cubrir una o varias necesidades, hacia uno o varios grupos de clientes¹⁹.

Para ver esas diferencias existentes se llevará a cabo una pequeña comparativa dimensión por dimensión de las dos empresas.

Grupos de clientes

En cuanto a clientes de Álvaro Moreno, se dirige principalmente a tres grandes grupos, los hombres jóvenes, hombres adultos y los niños. Todos ellos bastante sensibles al precio de venta de los productos.

En cambio Silbon dirigía su actividad originariamente al segmento de hombres adultos y hombres jóvenes, ampliando su oferta posteriormente ofreciendo sus productos a niños y a mujeres adultas y mujeres jóvenes. Todos ellos, en contraposición al público de Álvaro Moreno son mucho menos sensibles, por ser en general de un mayor poder adquisitivo.

Tecnologías

En lo que respecta al uso de tecnologías de Álvaro Moreno, hace uso de materiales ecológicos para llevar a cabo una producción responsable, mediante establecimientos físicos, y mediante la venta online, gracias a la digitalización en retail.

Silbon se centra más en hacer uso de materiales que sean de elevada calidad, ofreciendo un retail experiencial, mediante tiendas físicas y una estructura de venta online muy consistente.

Necesidades

Álvaro Moreno por su parte busca satisfacer la necesidad de compra de prendas de ropa masculina tanto elegantes como son la venta de trajes o camisas, como más informal con la venta de camisetas o sudaderas, todo ello con un enfoque sostenible. A ello se le suma esta misma oferta para niños con su línea *Álvaro Moreno Kids*.

En cambio, Silbon busca satisfacer la necesidad de vestir a un público con un lifestyle más elegante y sofisticado, tanto para hombres como para mujeres. A esto se le suma su gama de niños, junto con su línea de ropa y objetos de casa *Silbon home*.

¹⁹ Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas.

De este modo vemos como pese a competir en una misma industria y prácticamente en un mismo mercado, las dos empresas abordan su labor con dos tipos diferentes de negocio.

Tabla 4.

Comparativa 5 fuerzas de Porter.

Fuerza de Porter	Álvaro Moreno	Silbon
Rivalidad entre competidores	Alta. Compite con marcas asequibles como Springfield, Zara o Massimo Dutti.	Moderada. Compite con marcas premium como Hackett, Scalpers o El Ganso.
Poder de los proveedores	Moderado. Hay pocos proveedores sostenibles, lo que puede generar dependencia.	Alto. Alta exigencia de calidad y exclusividad en materiales premium.
Poder de los clientes	Alto. Cliente muy sensible al precio, con muchas opciones disponibles.	Moderado. Cliente fidelizado, busca valor, diseño y experiencia antes que precio.
Amenaza de nuevos entrantes	Moderada. Competidores digitales pueden surgir fácilmente.	Baja. Dificultad para posicionar una marca premium consolidada desde cero.
Amenaza de productos sustitutivos	Alta. Ropa de segunda mano, fast fashion ecológico.	Moderada. Presión de marcas de lujo accesibles como Tommy Hilfiger o Hugo Boss.

Fuente: Elaboración propia, a partir del manual de Guerras y Navas²⁰ y de las fuentes citadas previamente en el presente apartado.

Para concluir esta primera comparativa, atenderemos al análisis interno empresarial, en concreto los recursos y capacidades. Para ello nombraremos 5 recursos o capacidades de cada una de las empresas, realizando su correspondiente análisis VRIO, poniendo a continuación de este si es valioso, raro, inimitable y organizado, concluyendo con qué tipo de ventaja competitiva sería. Para la selección de estos recursos o capacidades, hemos hecho uso de la IA, introduciendo como inputs los resultados de este trabajo obtenidos hasta este punto. Para recibir los 5 recursos o capacidades que esta herramienta considera más importantes. Los resultados obtenidos son con los que trabajaremos el siguiente punto.

²⁰ Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas.

5. Análisis VRIO

A continuación, se muestran los resultados obtenidos tras llevar a cabo el análisis VRIO de las 5 capacidades o recursos que nos proporcionó la IA como las más relevantes. Esto se ha conseguido proporcionando la información previamente analizada como inputs y utilizando el prompt: “Aquí tienes una serie de datos obtenidos al realizar un trabajo de análisis estratégico de las empresas de moda españolas Álvaro Moreno y Silbon. A partir de estos datos, proporcióname las 5 características o recursos que consideras más relevantes en cada una de empresas para llevar a cabo su posterior análisis VRIO”

Tabla 5.

Análisis VRIO Álvaro Moreno

Recurso / Capacidad	VRIO	Tipo de ventaja
Moda sostenible	SÍ / SÍ / SÍ / SÍ	Ventaja competitiva sostenida
Cadena de suministro eficiente y sostenible	SÍ / SÍ / SÍ / SÍ	Ventaja competitiva sostenida
Branding ecológico	SÍ / SÍ / NO / SÍ	Diferenciación competitiva
Red nacional de establecimientos físicos	SÍ / NO / NO / SÍ	Ventaja competitiva temporal
Presencia en e-commerce y RRSS	SÍ / NO / NO / SÍ	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia a partir de los recursos y capacidades obtenidos por la IA.

Tabla 6.

Análisis VRIO Silbon

Recurso / Capacidad	VRIO	Tipo de ventaja
Identidad de marca premium	SÍ / SÍ / SÍ / SÍ	Ventaja competitiva sostenida
Diseño exclusivo y diferenciador	SÍ / SÍ / SÍ / SÍ	Ventaja competitiva sostenida
Red de tiendas boutique	SÍ / SÍ / SÍ / SÍ	Ventaja competitiva sostenida
Experiencia de compra personalizada	SÍ / SÍ / SÍ / SÍ	Ventaja competitiva sostenida
Estrategia de fidelización	SÍ / NO / NO / SÍ	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia a partir de los recursos y capacidades obtenidos por la IA

Conclusiones

Podemos extraer de este análisis como Álvaro Moreno ostenta como ventaja competitiva sostenible su fuerte apuesta por la sostenibilidad tanto de sus productos, como de sus procesos (uso de materias primas ecológicas o su tecnología RFID). Esto le permite tener una diferenciación ética difícil de imitar.

Por otro lado, en Silbon es la experiencia premium, su exclusividad en diseños y atención personalizada las ventajas competitivas sostenibles que le otorga esa diferenciación.

Como ventaja temporal Álvaro Moreno posee la presencia que tiene en todo el panorama nacional, junto con su presencia digital, siendo esto algo que es fácilmente imitable por sus competidores. De otra parte, Silbon como ventaja temporal presenta su estrategia de fidelización, algo que otras marcas premium podrían plagiar para aplicar de igual modo a sus clientes.

En conclusión, vemos que el punto fuerte de Álvaro Moreno sería su ventaja creada a partir de la sostenibilidad y accesibilidad, teniendo que mejorar su digitalización y su innovación en materiales ecológicos, siendo para Silbon el punto fuerte la creación de su marca premium, siendo algo muy difícil de replicar, teniendo como reto ser capaces de mantener esa ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

Tabla 7.

Comparativo análisis VRIO.

Recurso / Capacidad	Empresa	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Ventaja competitiva
Moda sostenible	Álvaro Moreno	Sí	Sí	Sí	Sí	Sostenida
Red de tiendas físicas	Álvaro Moreno	Sí	No	No	Sí	Temporal
Presencia digital	Álvaro Moreno	Sí	No	No	Sí	Temporal
Branding ecológico	Álvaro Moreno	Sí	Sí	No	Sí	Diferenciación
Cadena logística eficiente	Álvaro Moreno	Sí	Sí	Sí	Sí	Sostenida

Identidad de marca premium	Silbon	Sí	Sí	Sí	Sí	Sostenida
Diseño exclusivo	Silbon	Sí	Sí	Sí	Sí	Sostenida
Red de tiendas boutique	Silbon	Sí	Sí	Sí	Sí	Sostenida
Atención personalizada	Silbon	Sí	Sí	Sí	Sí	Sostenida
Estrategia de fidelización	Silbon	Sí	No	No	Sí	Temporal

Fuente: Elaboración propia, a partir del manual de Guerras y Navas²¹ y de las fuentes citadas previamente en el presente apartado.

6. Obtención DAFO mediante IA

Por último, y para finalizar el primer punto del apartado III del presente trabajo, a partir de toda la información anteriormente extraída, se procede a realizar la integración final de los análisis externo e interno mediante la herramienta DAFO.

Para ello, hicimos uso de la versión de ChatGPT-4, dándole como inputs los resultados de la orientación futura de la empresa de la fase 1, el atractivo del sector, y el análisis interno (RRCC y VRIO), y como framework los modelos de 5 fuerzas de Porter, modelo de RRCC y VRIO (proporcionados ellos del manual sobre dirección estratégica de Guerras y Navas)²². Se utilizó el siguiente PROMPT: “A partir de la siguiente información extraída (se adjunta la documentación resultante del informe realizado) tras haber llevado a cabo un trabajo de análisis empresarial de las empresas españolas Álvaro Moreno y Silbon, necesito que me elabores un análisis DAFO para cada una de las empresas, siguiendo el marco teórico aportado del manual sobre estrategia empresarial de Guerras y Navas, 2015 y como

²¹ Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas.

²² Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas

información de cada empresa la que yo te aportó”. La salida proporcionada por la IA, fue la siguiente:

Tabla 8.

DAFO según la IA.

Álvaro Moreno

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Compromiso social y medioambiental muy marcado	Alta sensibilidad al precio de su clientela
Moda sostenible con ventaja competitiva sostenida	Baja diferenciación frente a marcas similares
Amplia red nacional de tiendas (más de 70 puntos)	Recursos digitales fácilmente imitables
Posicionamiento claro como marca asequible y elegante	Dependencia de materias primas sostenibles (mayores costes y menor oferta)
Presencia consolidada en e-commerce y redes sociales	

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Creciente demanda de moda ética y ecológica	Alta rivalidad competitiva (Zara, Springfield, etc.)
Apoyo institucional a la sostenibilidad	Aumento del mercado de ropa de segunda mano y fast fashion sostenible

Expansión del canal digital y redes sociales	Inflación y crisis económica que afecta al consumidor objetivo
Posibilidad de expansión internacional dentro de Europa	Regulaciones ambientales cada vez más estrictas

Fuente: Elaborado mediante IA, ChatGPT-4

Silbon

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Identidad de marca premium consolidada	Alta dependencia de proveedores premium (costes elevados)
Diseño exclusivo y diferenciador	Costes altos en branding y producción
Amplia red de tiendas físicas nacionales e internacionales (más de 90)	Menor énfasis en sostenibilidad frente a competidores como Álvaro Moreno
Experiencia de compra personalizada y fidelización efectiva	Estrategias de fidelización fácilmente imitables
Diversificación en líneas de negocio (mujer, niños, hogar, Silbon Bar)	

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Demanda creciente de exclusividad y diferenciación	Regulaciones específicas sobre productos de lujo (etiquetado, comunicación)

Potencial de expansión internacional (ya presente en París, Lisboa, México)	Presión competitiva de marcas de lujo accesible (Hugo Boss, Tommy Hilfiger)
Implementación de iniciativas sostenibles (eco-collection, second life)	Cambios en las preferencias hacia productos más sostenibles o asequibles
Avances en digitalización y experiencia online	Dependencia crítica de pocos proveedores clave

Fuente: Elaborado mediante IA, ChatGPT-4

Conclusión

Tras haber llevado a cabo todo el análisis de la empresarial de la empresa, y haber utilizado el mismo como input para ver qué resultados nos estima la IA, se hará una pequeña comparativa con respecto a los dos resultados.

A raíz de lo obtenido, podemos observar que coinciden ambos análisis a la hora de identificar los factores clave. Destaca de manera clara las ventajas competitivas sostenidas que las organizaciones poseen. Para el caso de Álvaro Moreno observamos que su punto fuerte se encuentra en la sostenibilidad de todo aquello que hace, junto con una gran accesibilidad a su oferta de productos, siendo ésta una empresa con un gran compromiso social, y a su vez accesible para todo tipo de bolsillos. De otro modo, se aprecia en Silbon como puntos clave su consolidación como una marca sofisticada, exclusiva y premium, pudiendo destacar su gran nivel de fidelización y adaptación al cliente.

Pese a ello, al haber proporcionado la IA un análisis concentrando todas estas características y factores que han sido analizados, nos brinda una visión mucho más estructurada y clara, pues nos integra de manera más concisa los elementos clave de ambas empresas. A su vez, de este DAFO obtenido por la IA, se aprecia de una manera más directa cuales son las amenazas y debilidades a las que la empresa debe hacer frente, siendo esto algo que estaba más disperso entre mucha más información en el análisis completo.

En definitiva, se puede afirmar que ambos métodos obtienen resultados similares, dejando evidencia de aquellos elementos y características que son de gran utilidad para las organizaciones y mediante su explotación han llegado a posicionarse en el mercado en el lugar que ocupan hoy en día.

Una vez realizado el análisis estratégico, el siguiente paso en este trabajo es el análisis y comparativa de la formulación de estrategias.

2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

En el presente apartado, examinaremos las posibles formulaciones de estrategias que las organizaciones pueden seguir. Cuando nos referimos a formulación, estamos ante aquel proceso en el que mediante la cooperación de las distintas áreas que forman la empresa, realizan un análisis interno y externo de la misma para así, poder dar forma a las características que seguirá la línea de productos que la organización ofrece a sus clientes²³.

Podemos distinguir entre 3 tipos de estrategias, estas son, la estrategia corporativa, la estrategia competitiva y la estrategia funcional²⁴. Es por ello, que se hace necesario elaborar una clara distinción.

Por estrategia corporativa encontramos el nivel más alto, trata de dilucidar en qué tipo de negocios debe actuar la empresa. así pues, tiene como principal objetivo definir cuál es el ámbito de actividad de la organización.

Por estrategia competitiva entendemos aquella que define el modo de competir de la empresa en los mercados en los que opera. Trata de dar con una ventaja competitiva con la que poder diferenciarse de sus competidores.

Por estrategia funcional observamos aquella encargada de dar las directrices necesarias a cada uno de los departamentos de la organización para implementar de manera correcta la estrategia competitiva. Busca pues, realizar una traducción de la estrategia competitiva elegida en acciones claras y bien definidas para cada área funcional.

A continuación, se recoge de forma muy esquemática las diferencias mencionadas en una tabla.

Tabla 9.

Resumen tipos de estrategias.

²³<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3645367.pdf>

²⁴Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas

	E.Corporativa	E.Competitiva	E.Funcional
Características	Definición del tipo de negocio o mercado en el que actuará la empresa.	Tipo de estrategia para conseguir una ventaja competitiva en ese tipo de negocio.	Directrices a las áreas funcionales para aplicar de forma efectiva esa estrategia.

Fuente: Elaboración propia a partir del manual de Guerras y Navas²⁵

1. Estrategias corporativas

Al mencionar la estrategia corporativa, podemos afirmar que nos encontramos ante ese nivel estratégico que actúa como líder de la organización, pues se trata del nivel que marca las pautas que se seguirán en el día a día de la empresa para poder conseguir los objetivos que les hayan sido planteados. En otras palabras, este nivel estratégico, el corporativo, nos indica qué sector o qué tipo de negocio es aquel en el que la empresa actuará²⁶.

La misión perseguida al tratar de implantar la estrategia corporativa más adecuada para la organización es producir un aumento del valor global de la empresa en su conjunto.

Entre los factores que se deben dilucidar en la asignación de una estrategia corporativa u otra, son de rigurosa importancia aquellos como los siguientes, siguiendo a Ansoff²⁷ y Guerras y Navas²⁸:

- Alianzas estratégicas o fusiones que se contemplan como posibles y a su vez beneficiosas para la organización.
- Integración vertical al considerar adecuado pasar a controlar más escalones del proceso productivo.
- Expansión geográfica pudiendo ser positiva la apertura de la oferta empresarial a nuevos mercados

²⁵ Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas

²⁶ Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas

²⁷

²⁸ Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas

- Diversificación como forma de aumentar las ventas y la posición de la empresa al comenzar a ofrecer productos o servicios diferentes

2. Estrategias competitivas y reloj estratégico

En un segundo estadio, encontramos la estrategia competitiva, ésta se puede definir como el modo más beneficioso en que las organizaciones deben competir en el mercado.

Por medio de este tipo de estrategia se pretende encontrar el modo en que se puede conseguir la creación de una ventaja competitiva por parte de la organización, para así, lograr mejorar su posición en el mercado con respecto a las otras empresas que también operan en ese sector.

Atendiendo al criterio del autor Porter podemos diferenciar 3 tipos de estrategias competitivas, atendiendo a diversos criterios²⁹.

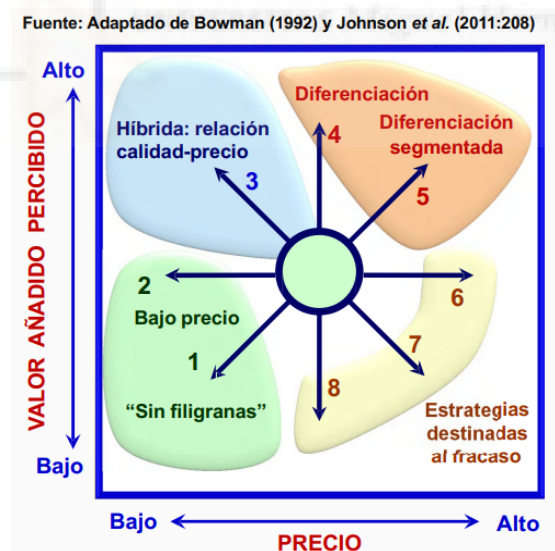
- Liderazgo en costes: Este tipo de estrategia se basa en ofrecer un producto o servicio, el cual se venda por un precio menor que el de la competencia, siendo esta su ventaja competitiva, característica que atrae a todos aquellos clientes que no les importa tanto la calidad de los productos, y que, por ende, presta más atención al precio de lanzamiento de éste.
- Diferenciación: Aquí, la empresa busca ofrecer un producto exclusivo, de alta calidad, el cual va dirigido a ese público que busca la calidad independientemente del precio que tenga que pagar para hacerse con dicho producto o servicio. Buscan tener un producto distinto, lujoso y exclusivo.
- Segmentación o enfoque: Es llevada a cabo por las empresas que centran su producción en pequeños sectores del mercado con características muy especiales, hacia los cuales no prestan su atención en concreto la generalidad de las empresas.

²⁹ Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas

A su vez, las ideas de Porter han sido reforzadas por medio de modelos como puede ser el reloj estratégico, formulado por Johnson y Bowman. En él se clasifica a las empresas en función de la estrategia seguida, atendiendo a parámetros como son el precio y el valor añadido de los productos y servicios ofrecidos que es percibido por los clientes.

Se diferencian hasta 8 tipos diferentes de estrategias, en lugar de 3 como ofrece Porter. Permitiendo de este modo suplir las limitaciones que tenía el anterior modelo enunciado. Aquí se diferencia entre costes y precios bajos, pues pese a darse unas estrategias de diferenciación, también hay diferencias en el precio entre unas y otras. Junto con ello, se pone sobre la mesa que unos costes bajos, no siempre se pueden utilizar como instrumento para conseguir una ventaja competitiva. Y que, a su vez, no siempre implican vender a unos precios bajos, siendo estas algunas de las circunstancias que dejaba sin analizar el modelo de Porter.

A continuación, se presenta, un esquema visual de las distintas clasificaciones que hace el modelo conocido como reloj estratégico



3. Diseño del modelo de negocio CANVAS

Para terminar este apartado de formulación estratégica, es importante añadir que las distintas opciones estratégicas pueden dar lugar a distintas formas de desarrollar los negocios. A estas formas de conceptualizar los negocios se las considera el punto de partida para elaborar los distintos modelos de negocio.

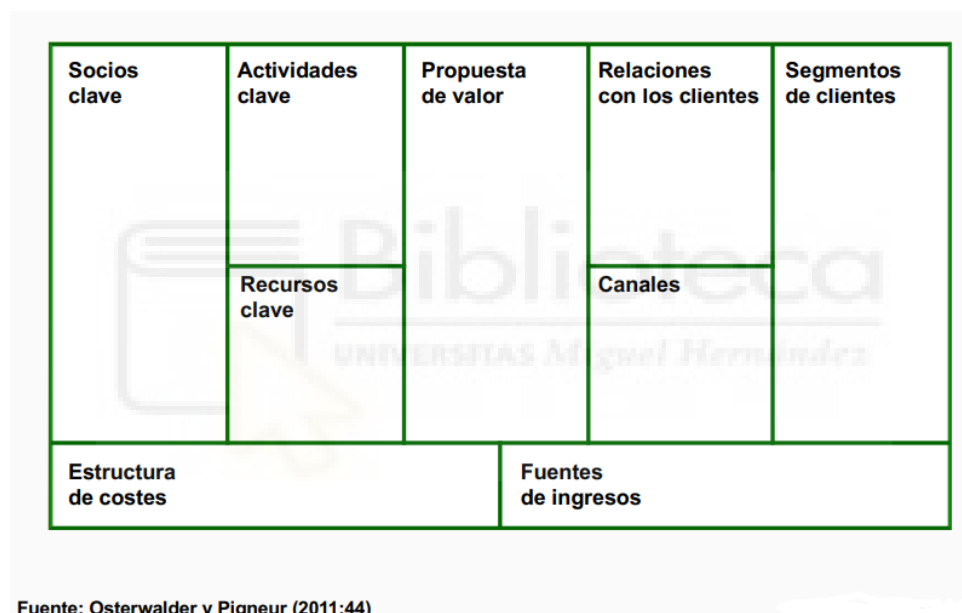
Entre estos, destacamos el modelo del lienzo de negocio (Business Model Canvas) metodología desarrollada por los autores Osterwalder y Pigneur en 2010. Este modelo está compuesto por 9 apartados diferentes, siendo cada uno de ellos una característica fundamental de la organización. Esta herramienta organiza en un lienzo estas 9 áreas, de modo que es fácilmente analizable de forma visual, pues es posible comparar los distintos bloques que lo componen de forma simultánea.

Este lienzo está formado por el análisis de los siguientes elementos.

- Propuesta de valor: Es aquello que la empresa ofrece y que es atractivo para sus clientes, su elemento diferenciador.
- Segmentos de clientes: Son los grupos de personas hacia los que la empresa dirige su producción.
- Canales: Se trata de los medios a través de los cuales la empresa hace llegar sus productos o servicios.
- Relación con los clientes: Es el modo en el que la empresa trata con su clientela, es decir el tipo de relación que existe entre ellos.
- Recursos clave: Aquellos activos que son fundamentales en el desempeño de la organización para obtener esa ventaja competitiva.
- Socios clave: Todo tipo de alianzas que le son de provecho a la empresa para así poder aumentar la calidad de su propuesta de valor.

- Estructura de costes: Cualquier coste que esté relacionado con el proceso de producción.
- Fuentes de ingresos: Las actividades de las cuales proviene el flujo de ingresos que obtiene la empresa
- Actividades clave: Todos aquellos procesos fundamentales que son llevados a cabo por la empresa en su acción diaria.

A continuación, un ejemplo de la estructura del Business Model Canvas.



4. Comparativa 2

En este apartado llevaremos a cabo la segunda comparativa de este trabajo, cotejando, precisamente, cada uno de los perfiles estratégicos de las dos organizaciones anteriormente explicados. En cada uno de los aspectos que compararemos se seguirá la siguiente estructura: En primer lugar, se analiza Álvaro Moreno, seguidamente Silbon y tras ellos, una pequeña conclusión.

1. Estrategias corporativas

En primer lugar, se realiza la comparativa de las estrategias corporativas de sendas firmas.

Álvaro Moreno

Observamos que para la empresa sevillana existen dos grandes pilares que sustentan su estrategia corporativa, ellos son:

- La expansión nacional e internacional: Dentro de la expansión, la empresa ha conseguido ir afianzándose en todo el territorio nacional, contando con un número elevado de establecimientos independientes, establecimientos dentro de centros comerciales e incluso stands en las principales galerías de moda en España como es El Corte Inglés. Además de ello, ya entraba en los planes de Álvaro Moreno el hito de expandirse internacionalmente con carácter previo a la crisis provocada por el Covid-19, proyecto que se tuvo que dejar a un lado y que se pudo volver a retomar en el año 2022 cuando tras facturar 92 millones de euros, se plantea ampliar su mercado con su primer establecimiento en el país vecino Portugal³⁰.
- La sostenibilidad: Como hemos ido viendo a lo largo de este trabajo, la organización lleva por bandera el carácter altamente sostenible de su labor. Bien reflejado queda esto en el uso de materiales ecológicos y naturales, junto con las prácticas sostenibles que han ido implementando a lo largo del tiempo, como podría ser el utilizamiento de la tecnología RFID³¹, mediante la cual han conseguido obtener una trazabilidad completa en la cadena de suministro, así como una mejora en su eficiencia operativa, o el ahorro de 90 toneladas anuales de plástico al cambiar el material de sus embalajes en el 2021³².

Silbon

En los planes de la firma Cordobesa, podemos observar que entran dos grandes objetivos dentro de su estrategia corporativa, estos son:

³⁰<https://www.modaes.com/empresa/la-firma-alvaro-moreno-factura-92-millones-en-2022-y-apunta-a-dar-el-salto-internacional>

³¹<https://www.nedap-retail.com/es/alvaro-moreno-desbloquea-todo-su-potencial-omnicanal-gracias-a-nedap/>

³²<https://www.interempresas.net/Textil/Articulos/347506-cadena-moda-espanola-Alvaro-Moreno-ahorra-90-toneladas-plastico-ano-cambiar-embalajes.html>

- Diversificación: pues se lleva a cabo la apertura de diferentes líneas como “Silbon Women”, “Silbon Kids” o “Silbon Home”³³. Además de esta diversificación que podemos calificar como relacionada, encontramos diversificación no relacionada, como es la apertura del “Silbon bar”³⁴.
- La expansión nacional e internacional: La organización diseña un gran plan de expansión territorial consiguiendo establecimientos propios en diversas ciudades españolas importantes, así como la entrada con córners en el Corte Inglés, sumando a ello, su apertura internacional, llegando a abrir boutiques en Francia, Portugal, incluso ha llegado a cruzar el charco y darse a conocer en América. La empresa no se conforma con ello y prevé llegar a los 150 establecimientos³⁵.

Conclusión

Podemos observar de manera clara que las dos marcas buscan estar presentes en todo el panorama nacional en la máxima medida posible, junto con ello, ¿por qué no sumarle el salto internacional?, pues bien, vemos como Silbon ha conseguido en una escala mayor este objetivo, llegando a abrir su tienda número 100³⁶, frente a las 58 de Álvaro Moreno.

A su vez podemos evidenciar como Álvaro Moreno lidera en cuanto a la sostenibilidad, bien sea en la reducción del uso de plásticos, en la implementación del uso de tejidos ecológicos o en las campañas en las que tienden la mano a los sectores más desfavorecidos de la sociedad, pues como ellos dicen son una “empresa con alma”.

Tabla 10.

Comparativa entre las estrategias corporativas.

Tipo de Estrategia	Álvaro Moreno	Silbon
--------------------	---------------	--------

³³ <https://www.silbonshop.com/pages/about-us>

³⁴ <https://forbes.es/ultima-hora/200533/la-firma-de-moda-silbon-diversifica-y-entra-en-el-sector-de-la-restauracion-con-un-silbon-bar-en-cordoba/>

³⁵ <https://es.fashionnetwork.com/news/Silbon-continua-su-expansion-nacional-con-dos-nuevas-aperturas-en-bilbao-y-madrid,1674118.html>

³⁶ <https://www.abc.es/espana/andalucia/cordoba/silbon-inaugura-tienda-numero-100-rozas-20241008210412-nts.html>

Estrategia general	Crecimiento intensivo con enfoque nacional y primeras fases de internacionalización.	Crecimiento con consolidación nacional y ambición internacional (París, México, Lisboa...).
Modalidad de crecimiento	Expansión orgánica (apertura de tiendas propias) + omnicanalidad.	Crecimiento mixto: tiendas propias, canal multimarca y expansión de líneas de negocio.
Líneas estratégicas	Moda asequible, ética y sostenible. Posicionamiento como marca “responsable”.	Moda premium, elegante y diferenciada. Refuerzo de identidad visual y exclusividad.
Innovación empresarial	Implementación de tecnología RFID, packaging ecológico, trazabilidad.	Personalización, experiencia de cliente, rebranding visual de la marca.

Fuente: Elaboración propia mediante la información recogida en las webs citadas.

2. **Estrategias competitivas**

Seguidamente, se procede al análisis de las estrategias competitivas que han implantado las dos empresas, en las que veremos que pese a vender una misma tipología de producto, se ofrecen al mercado de una manera muy diferente. Para ello, utilizaremos el modelo del reloj estratégico.

Álvaro Moreno

De manera clara podemos observar que, atendiendo a modelo del reloj estratégico, la empresa sigue una estrategia híbrida, más concretamente la opción 3B, “calidad-precio”, pues como podemos observar en su página web, el precio de lanzamiento de sus productos es bastante asequible en comparación con los precios que hay en el mercado actual. A ello se le suma la constante preocupación del CEO por conseguir un producto de calidad, siendo esto evidente por el cuidado en los materiales usados y los proveedores elegidos. De esta manera vemos que la firma ha conseguido consolidarse en esa tipología de manera estable, siendo apreciada por los consumidores y consiguiendo ser el referente en su estilo concreto de moda masculina.

Silbon

A la hora de analizar qué opción del reloj estratégico sigue Silbon, debemos tener en cuenta los rangos de precio a los que Silbon lanza sus productos, siendo éstos de un rango medio-alto. A su vez, vemos que la organización busca ofrecer un producto de carácter exclusivo, una clara estrategia de diferenciación brindando una experiencia única de marca. Tras analizar estos parámetros podemos concluir que la firma se encuentra en la opción 4, “diferenciación amplia”. La firma no se cierra en un segmento muy concreto de clientes, siendo precisamente el hecho de haber aplicado una estrategia de diferenciación segmentada lo que le ha permitido alcanzar el volumen de ventas que ostenta hoy en día.

Conclusión

Como se ha comentado con carácter previo al análisis, pese a ofrecer a priori un mismo producto como son las prendas de ropa para caballero, se aprecian claras diferencias en el modo en que las empresas le hacen llegar éstos a sus clientes.

Como principal diferencia encontramos objetivamente el precio de lanzamiento de las prendas, siendo de manera evidente más caros los productos de Silbon frente a los de Álvaro Moreno. Otra de las diferencias encontradas son las diferentes inquietudes que mueven a las firmas, vemos como Álvaro Moreno busca llegar a todo tipo de clientes, ofreciendo productos accesibles a todos los bolsillos, frente a una estrategia seguida por Silbon mucho más segmentada, buscando atraer a segmentos concretos que buscan la exclusividad y que están muy poco condicionados por el precio. Por último, encontramos como gran diferencia la preocupación que ocupa a Silbon por vender “exclusividad”, teniendo en contraposición la venta de “productos con alma” de Álvaro Moreno. En resumen, Álvaro Moreno posee ese sentimiento de empresa llana, tratando de tú a tú a sus clientes, frente a esa actitud de lujo y exclusividad que transmite Silbon.

Tabla 11.

Comparativa estrategias modelo reloj estratégico.

Posicionamiento del Reloj	Álvaro Moreno	Silbon
---------------------------	---------------	--------

Tipo de estrategia	Estrategia híbrida: valor medio con precios accesibles.	Diferenciación enfocada: valor alto con precios medio-altos.
Segmento objetivo	Consumidores preocupados por sostenibilidad y precios razonables.	Consumidores que buscan exclusividad, diseño y experiencia premium.
Ventaja competitiva clave	Moda ética y accesible. Logística eficiente. Marca con valores sociales y ambientales.	Imagen de marca sólida, fidelización, diseño exclusivo y experiencia de compra personalizada.
Riesgos estratégicos	Saturación del mercado low-cost, riesgo de ser imitado.	Elevado coste de mantener la exclusividad y diferenciación frente a marcas de lujo accesible.

Fuente: Elaboración propia, a partir del manual de Guerras y Navas³⁷ y de las fuentes citadas previamente en el presente apartado.

3. Modelo de negocio

En último lugar, y como conclusión de la segunda comparativa de este trabajo, se analiza el diseño de modelo de negocio que han seguido las organizaciones, aplicando para ello el modelo de lienzo de negocio.

1. Método tradicional

Álvaro Moreno

- Propuesta de valor: Moda asequible, de calidad y sostenible
- Segmentos de clientes: Público masculino en general, que tenga en consideración el precio y la sostenibilidad. Sin olvidar al público infantil hacia quien dirige su línea “kids”.

³⁷ Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas.

- Relación con los clientes: Elevada transparencia de la línea de producción, sin una atención extremadamente personalizada en la tienda, pero sí con la posibilidad de crearte una cuenta para ser miembro y disfrutar de descuentos y promociones.
- Canales: Tiendas físicas, Córners del Corte Inglés y venta online.
- Recursos clave: Cadena de suministro eficiente, alta trazabilidad, reconocido espíritu sostenible de la marca
- Socios clave: Proveedores de materia prima ecológica, tanto para los productos, como para los embalajes, y el Corte Inglés y los centros comerciales en los que distribuyen sus productos.
- Actividades clave: Producción responsable, campañas de ayuda humanitaria, logística eficiente y buen marketing digital (redes sociales)
- Estructura de costes: Inversión en materiales sostenibles, costes de fabricantes, buenas campañas de marketing, apertura de nuevos establecimientos y mejora de la línea de producción.
- Fuentes de ingresos: Venta en las tiendas físicas y en el portal online.

Silbon

- Propuesta de valor: Producto de moda premium, de carácter exclusivo, con una experiencia de compra única
- Segmentos de clientes: Mayoritariamente público masculino más bien joven o de mediana edad, con gusto por la calidad y la exclusividad, sin importarle el precio que se deba pagar. Sin olvidarnos de su público femenino, y su público infantil.

- Relación con los clientes: Atención personalizada en las tiendas, posibilidad de fidelización para ser “Silbon People” y obtener descuentos por cada compra³⁸.
- Canales: Tiendas boutique, Córners de el Corte Inglés, página web, apps.
- Recursos clave: Gran prestigio de marca premium, diseños lujosos y experiencia única del cliente (posibilidad de servicio de sastrería)³⁹.
- Socios clave: Fabricantes exclusivos, embajadores de la marca, colaboradores por patrocinios⁴⁰
- Actividades clave: Diseños únicos que aportan valor al cliente, branding de elevada calidad cuidando cada detalle, todo ello junto con un marketing de valor.
- Estructura de costes: Compra de la materia prima de calidad, junto con los acuerdos de fabricación exclusiva, coste de mantenimiento de la imagen de las boutiques, añadiendo el coste de los productos que deben aportar para sus patrocinios y las campañas de marketing.
- Fuentes de ingresos: Venta directa en las boutiques, por las apps y en el portal web.

Conclusión

Podemos apreciar como sendas empresas tienen como única fuente de ingresos la venta directa de sus productos, bien sea en sus tiendas físicas o de forma online. Sin embargo, una de las grandes diferencias que podemos apreciar en este ámbito, son los segmentos de público al que éstas se dirigen, y por tanto de los distintos segmentos que reciben ingresos. Silbon ingresa tanto de su línea de caballero, como de su línea de niño, de mujer o la línea de productos de casa, cosa que no es así por parte de Álvaro Moreno, que únicamente ingresa por su línea de caballero y por la relativamente nueva línea de niño.

³⁸https://www.silbonshop.com/pages/silbon-people?srsId=AfmBOorvp2latCRbTYPg-wFejJ_0l1hO6SjzKIV0XL2ei1034OIB1wuI

³⁹https://www.silbonshop.com/pages/sastreria?srsId=AfmBOoqPvgHOLbVRlufKLGv34ZPiDvNaXCLA_qnBjH2GB-id6icvl_a_

⁴⁰https://www.silbonshop.com/pages/patrocinios?srsId=AfmBOoob9snmmvzAlan-yNUP3fbGijEA5J1XDalz_MYCAy5VC3CQAvY0

A la hora de examinar la propuesta de valor, vemos que es el aspecto en el que más difiere la mentalidad de una firma y de la otra, tanto es así, que Álvaro Moreno mantiene su papel de “ciudadano ejemplar”, ofreciendo moda para todos los bolsillos y preocupándose bastante por llevar a cabo una producción responsable. De otra parte, Silbon tiene claro que busca ser diferente y ofrecer un producto exclusivo por y para clientes que busquen ese mismo sentimiento sin pudor ninguno a lo que le cueste hacerse con sus productos.

En cuanto al trato con estos clientes, también se puede observar que pese a coincidir las dos organizaciones en tener un carné de miembro con el que acumular puntos y descuentos, el trato de Silbon es mucho más personalizado y “a medida” que el de Álvaro Moreno.

En términos de canales utilizados solo podemos ver que Silbon ha ido un pasito más allá invirtiendo en el diseño de una app de la marca, cosa en lo que Álvaro Moreno no ha decidido actuar. Por último, en lo que a visibilidad de la marca se refiere, vemos como Silbon da otro pasito al frente con respecto a Álvaro Moreno, cuidando mucho más los diseños y decoración de las tiendas y apostando más fuertemente por los patrocinios y colaboraciones.

Tabla 12.

Comparativa CANVAS

Bloque CANVAS	Álvaro Moreno	Silbon
Segmento de clientes	Público amplio, sensible a sostenibilidad, precio y consumo ético.	Hombre urbano y moderno de clase media-alta, interesado en moda exclusiva y elegante.
Propuesta de valor	Moda masculina sostenible, combinable, asequible, “empresa con alma”.	Prendas de diseño exclusivo, calidad premium, experiencia de marca diferenciada.
Canales	Tiendas físicas, e-commerce, redes sociales.	Tiendas propias, canal multimarca, web, app móvil, redes sociales.

Relación con clientes	Cercanía, compromiso, transparencia, valores sociales.	Personalización, fidelización, exclusividad.
Fuentes de ingresos	Venta directa en tienda y online.	Venta directa, colecciones cápsula, productos de marca.
Recursos clave	Producción sostenible, cadena logística eficiente, marca con valores.	Imagen de marca, diseño, estrategia digital, localizaciones premium.
Actividades clave	Producción responsable, gestión logística, promoción ética, presencia digital.	Diseño, marketing emocional, eventos, alianzas con influencers.
Socios clave	Proveedores sostenibles, empresas logísticas, entidades sociales.	Fabricantes premium, distribuidores, empresas tecnológicas y de pago, colaboraciones estratégicas.
Estructura de costes	Producción eficiente, inversión en sostenibilidad, control de márgenes.	Costes altos en diseño, materiales, branding y experiencia de cliente.

Fuente: Elaboración propia, a partir del manual de Guerras y Navas⁴¹ y de las fuentes citadas previamente en el presente apartado.

3. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

En este punto examinaremos el proceso que complementa a la formulación de estrategias para así poder dar con aquella estrategia que sea más adecuada para la organización siendo esta viable y coherente con los objetivos buscados por la misma,

Este proceso es el de la evaluación y selección de las estrategias formuladas. En él se realiza un examen de cada una de las posibles estrategias, el cual cuenta se basa en 3 criterios, los cuales responden a 3 preguntas necesarias de contestar para poder dilucidar si es la mejor estrategia para la organización⁴².

⁴¹ Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas.

⁴² Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas

Encontramos en primer lugar el criterio de adecuación, en la que se mide cómo las estrategias se adaptan a la misión y objetivos y a la situación definida en el análisis estratégico con carácter previo.

Seguidamente, se examina si la estrategia será factible de implantar en la empresa, ello se consigue mediante un análisis de cómo sería el funcionamiento de la estrategia en la práctica y sus posibilidades reales de implantación.

Por último, se miden las consecuencias que tendría en los stakeholders y la propia empresa el hecho de adoptar una determinada estrategia.

1. Implantación de estrategias

Una vez que se ha seleccionado la estrategia que más conviene para la organización, se procede a su implantación en la misma. Para ello se debe hacer una transformación de las ideas que conforman la estrategia en una serie de acciones y directrices, las cuales serán enviadas a todas las personas que forman parte de esta.

Para una correcta implantación, atendiendo a lo expuesto por Guerras y Navas⁴³, se debe conseguir la coordinación de diversos elementos de la organización, entre ellos podemos encontrar algunos como actividades de liderazgo, los procesos organizativos o la adecuada asignación de recursos.

Es de elevada importancia la correcta implantación de la estrategia, pues una estrategia pese a ser adecuada para la organización, en el caso de estar implantada de manera incorrecta, podría encaminar hacia una estrategia ineficaz e incluso perjudicial para la organización.

Para asegurar una correcta implantación, hay distintos procedimientos y modelos entre los que destacamos el de las 7s de McKinsey, siendo este el que desarrollamos a continuación y aplicamos en este trabajo.

⁴³ Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas

1.1. Implantación 7s McKinsey

Este modelo denominado como 7S de McKinsey es usado para realizar un análisis acerca de la alineación que es necesaria que exista entre la estrategia escogida con la estructura y la cultura empresarial. En él se tienen en consideración 7 factores, viendo si, efectivamente, son acordes y coherentes con la estrategia elegida, sacando de este ejercicio la viabilidad o no de implantar dicha estrategia.

Los factores examinados son los siguientes:

- Estrategia, siendo esta la elegida para lograr la ventaja competitiva empresarial
- Estructura organizativa, el modo de organizarse la empresa
- Sistemas de gestión, se trata de aquellos procesos y tecnologías de los que hace uso la empresa
- Valores compartidos, incluyendo aquí a la cultura y los valores que rigen en la empresa
- Capacidades, aquellas que poseen a nivel organizativo
- Estilo, como la forma de dirigir y de tomar decisiones que rige en la organización.
- Personal, incluido aquí todo el capital humano que compone la organización, junto con su modo de gestión del talento.

De este modo, se consigue una gestión eficaz del cambio en el clima empresarial, en este caso al implantar una nueva estrategia. Además de ello, brinda la oportunidad al empresario de identificar de una manera rápida las resistencias al cambio que se dan, junto con las posibles brechas organizativas que se pueden presentar.

2. Comparativa 3

En este apartado, describimos la tercera comparativa de este estudio, en la que seguimos la misma estructura que en las anteriores.

En primer lugar, se realizará un análisis de la evaluación de estrategias, siendo este proceso por el que las empresas dilucidan acerca de qué estrategia es la que más conviene a la organización.

Álvaro Moreno

Como hemos analizado anteriormente, esta organización ha elegido implantar un tipo de estrategia (en términos del reloj estratégico), de tipo híbrida, en la cual se combina tanto una calidad y valor de los productos considerables, como unos precios totalmente asequibles para todos los públicos.

En cuanto a la adecuación de este tipo de estrategia a los valores, recursos y capacidades de la empresa, podemos afirmar que es bastante elevada. La empresa busca ofrecer una moda responsable, con un elevado nivel de ayuda a los más necesitados y a la vez con unos precios respetuosos y para nada abusivos. Consigue, por tanto, adecuarse a la perfección con todas estas características mencionadas y con el tipo de público y segmento del mercado al que se dirige.

Para examinar la factibilidad de esta, apreciamos que es igualmente alta, teniendo como factores clave para ello la estructura de costes controlada que presenta, sus alianzas estratégicas con el Corte Inglés ayudando a su mayor propagación y su cadena de suministro eficiente, cosa que le aporta esa identidad de empresa sostenible, lo que le aleja de tener que realizar elevadas inversiones para aparentar exclusividad o lujo.

Asimismo, estamos ante una estrategia que es plenamente coherente con las acciones internas llevadas a cabo por la organización, en cuanto a sus recursos, las actividades clave y los canales empleados en la distribución de sus productos.

Como riesgos existentes encontramos la existente saturación y alta competitividad del mercado low-cost en el que la empresa compete.

Silbon

Para la evaluación de la estrategia de Silbon estamos ante una estrategia (en términos del reloj estratégico) de diferenciación enfocada, en la cual se ofrece un producto de elevado valor, a unos precios medios-altos.

A la hora de examinar la adecuación de dicha estrategia a la empresa, observamos que es muy adecuada por encontrarse en un mercado que no está nada saturado, en el cual no sufren la llegada de nuevos competidores, como sí sufre Álvaro Moreno. Además de ello, por hacer uso de su imagen consolidada como empresa premium de diseños exclusivos como ventaja competitiva.

Para realizar un análisis de la factibilidad de esta, podemos apreciar que la organización goza de elevados recursos económicos, por una estructura organizativa sólida junto con unos altos márgenes de ventas, lo que le permite llevar a cabo sus objetivos de expansión y diferenciación. Fruto de ello es su presencia en distintos países de manera consolidada.

Por último, al analizar la coherencia de la estrategia elegida con la empresa, se evidencia se encuentra perfectamente alineada con con la cultura organizativa, sus capacidades internas (de diseño, exclusividad, atención personalizada) y su estructura. Ejemplo muy ilustrativo de ello es la coherencia creativa demostrada en su diversificación tanto relacionada con la expansión de las líneas de productos, como en la no relacionada al llegar a montar el *Silbon Bar*.

En segundo lugar y como parte principal de esta parte del presente trabajo analizaremos la implantación estratégica aplicando el modelo de las 7s de McKinsey a ambas empresas, sacando a raíz de ello si realmente las estrategias implantadas en las organizaciones ostentan coherencia con los medios, objetivos y culturas o valores de las firmas.

Álvaro Moreno

- Estrategia: Vemos que la organización lleva por bandera conseguir un alto crecimiento ligado, sin llegar a descuidar en ningún momento, una elevada sostenibilidad en todo aquello que plantea o llega a realizar, y a su vez, el liderazgo en costes⁴⁴.

⁴⁴https://elpais.com/economia/2019/11/19/actualidad/1574161536_277250.html

- Estructura organizativa: La empresa ostenta una organización funcional repartida según las actividades y teniendo un director al frente de cada departamento existente. Este tipo de estructura le permite llevar a cabo un sistema de toma de decisiones centralizado, siendo capaces de gestionar de manera eficiente toda su labor.
- Sistemas de gestión: La empresa, líder en sostenibilidad, ha implementado tecnología respetuosa con el medio ambiente. ejemplo de ello, la sustitución de los embalajes de plástico por otro tipo de material, dando como resultado el ahorro de más de 90 toneladas de plástico⁴⁵, o el uso de la tecnología RFID para mejorar su trazabilidad y eficiencia omnicanal⁴⁶
- Valores compartidos: Elevado compromiso social con los más desfavorecidos, así como la sostenibilidad ante todas las cosas, son dos bases fundamentales que la organización lleva por bandera⁴⁷.
- Capacidades: La empresa está dotada con la capacidad de producir de una forma totalmente responsable, junto a ello se añade su nueva estructura empresarial al dividir su conjunto en dos empresas. siendo esto algo que le permite una gestión más eficiente de los establecimientos y del comercio al por menor⁴⁸.
- Estilo: Se aprecia de una manera clara en acciones que lo impulsan que la organización busca implantar como aspecto fundamental el liderazgo teniendo como base la responsabilidad social y la sostenibilidad.
- Personal: La empresa cuenta con un personal, el cual ha sido formado con prácticas sostenibles, la correcta atención al cliente y el retail. Además de ello, cuenta con un

⁴⁵<https://www.envapack.com/2021/05/la-cadena-de-moda-espanola-alvaro-moreno-ahorrara-90-toneladas-de-plastico-al-ano-al-cambiar-a-embalajes-mas-sostenibles-de-papel/#:~:text=Abril%20de%202021%20%E2%80%93%20Mondi%2C%20I%C3%ADder,y%20las%20bolsas%20de%20regalo.>

⁴⁶<https://www.nedap-retail.com/es/alvaro-moreno-desbloquea-todo-su-potencial-omnicanal-gracias-a-nedap/>

⁴⁷https://www.alvaromoreno.com/es_es/empresa-con-alma.html?srsId=AfmBOoqA0-NYc-88S7dptQmUCKHDKEdBNVz5R2-tHWtHdB2Advkpilg

⁴⁸<https://www.modaes.com/empresa/alvaro-moreno-reorganiza-su-estructura-para-potenciar-retail-en-plena-etapa-de-crecimiento>

club de fidelización para sus clientes con el que pueden obtener descuentos y ofertas⁴⁹.

Silbon

- Estrategia: Silbon tiene como principal objetivo la diferenciación, implementando para ello una elevada calidad en sus materiales, junto con unos diseños altamente sofisticados y elegantes. Ahí no muere su ambición, pues además de ello busca una alta expansión a nivel nacional e internacional, llegando, por ejemplo, a París, incluso a América⁵⁰.
- Estructura organizativa: La firma basa su estructura en dos grandes pilares como son la expansión y el marketing en la búsqueda continua de ser una empresa de un tamaño mayor, y a su vez, más que consolidada su imagen en el consumidor. Ejemplo de ello es la reciente incorporación de más personal que refuerce su comité de dirección, concretamente en los departamentos de recursos humanos y productos⁵¹.
- Sistemas de gestión: La compañía apuesta por la implantación de sistemas que favorezcan el servicio al cliente, y a su vez, una gestión más eficiente. Encontramos herramientas como Dojo, la cual hace más rápidos los pagos en los establecimientos, ello junto con el uso de estrategias de inbound y paid media para la fidelización de los clientes⁵².
- Valores compartidos: La firma cordobesa busca continuamente estar actualizada con una elevada inversión tanto en innovación como en la mejora continua de la experiencia que le brinda a sus clientes⁵³.
- Capacidades: Elevadas habilidades en una gestión eficiente de la expansión a nivel nacional e internacional, así como la construcción de una gran una imagen muy sólida

⁴⁹https://www.alvaromoreno.com/es_es/about-us.html?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwktO_BhBrEiwAV70jXqzLe1sCPL-TbMJY-D_R5608XRzkrE-RYS5KtgAfop96VowrVHM88hoCty8QAvD_BwE

⁵⁰<https://forbes.es/ultima-hora/362881/la-firma-de-moda-silbon-impulsa-su-internacionalizacion-con-su-desembarco-en-mexico/>

⁵¹<https://fashionunited.es/noticias/gente/silbon-refuerza-su-comite-de-direccion-con-dos-nuevas-responsables-de-producto-y-de-rrhh/2025030545238>

⁵² <https://revistabyte.es/actualidad-it/aplicacion-practica/silbon-pago/>

⁵³<https://andaluciaeconomica.com/silbon-presenta-su-nueva-identidad-visual-una-evolucion-estrategica-hacia-el-futuro/>

de la marca en todo su mercado. Esto se aprecia en su número de establecimientos y en el posicionamiento que la firma ocupa en la mente de los consumidores⁵⁴.

- Estilo: En este caso se da un liderazgo basado en la expansión continua de la empresa, junto con el aprovechamiento de esas nuevas oportunidades para expandirse físicamente, y a su vez, engrandecer la imagen de la organización.
- Personal: La firma dispone de personal altamente cualificado y con experiencia, pues se hace necesario para poder ofrecer el tipo de producto premium que la marca busca. Tiene como departamentos más reforzados los de diseño, retail y marketing⁵⁵.

Conclusión

Por medio del presente análisis podemos apreciar cómo dos empresas que, en teoría, podrían aplicar las mismas estrategias por ser dos firmas fuertes en lo referido a la moda de caballero, son capaces de alcanzar sus objetivos de forma exitosa siguiendo dos enfoques muy distintos, los cuales no dejan de ser fieles a sus objetivos, capacidades y valores.

Encontramos como la estrategia que ha seguido Álvaro Moreno se fundamenta en 3 aspectos claves, la eficiencia operativa, la sostenibilidad y la accesibilidad económica a sus productos. Dicha estrategia está íntimamente ligada a los valores, objetivos y capacidades de la organización, la sostenibilidad queda más que evidenciada en las medidas usadas en la reducción de plásticos o en el uso de materiales ecológicos. De otro lado, se refleja la búsqueda de eficiencia operativa al tener una estructura organizativa centralizada, lo que facilita el control, además de ello, se apoya en herramientas como puede ser la tecnología RFID que aporta una mejor trazabilidad, siendo esto útil para cumplir con todos los estándares fijados. Su espíritu comprometido socialmente también se puede apreciar en el fomento de campañas de ayuda a los más desfavorecidos, actos de inclusión social, y como no en el precio de lanzamiento de sus productos.

⁵⁴<https://www.modaes.com/empresa/silbon-estrena-nueva-imagen-como-parte-de-su-plan-de-crecimiento>

⁵⁵https://www.silbonshop.com/pages/trabaja-con-nosotros?srltid=AfmBOoq76GQVZqM9uoTpMy-73mNox13HJIWY2_-o35n3aCpaJsgzkbLV

La otra parte para analizar es aquella estrategia que ha implementado Silbon, ésta es totalmente distinta, pues se basa en la diferenciación de la firma como premium. Encontramos como la firma cordobesa es altamente ambiciosa con la expansión a nivel nacional e internacional y la búsqueda de posicionar a la marca como lujosa y de calidad.

Tras realizar su análisis mediante el modelo de las 7s, encontramos como la estrategia implementada por la organización se encuentra altamente ligada a los objetivos y valores de esta.

La actividad de la empresa ha girado en torno a fortalecerse internamente mediante una reorganización de la estructura directiva, así como los refuerzos del comité directivo con profesionales con alta experiencia. Por otro lado, vemos como la empresa busca transmitir esa firmeza y seguridad a sus clientes, para ello implementa tecnologías como Dojo que mejoran la experiencia en los establecimientos de los clientes, apuesta por un marketing de mayor calidad e invierte en el cambio de su imagen para brindar una imagen actual y cuidada.

Fruto de todo este minucioso trabajo son los 100 millones de euros previstos de facturación en el presente año, o la realidad que son los numerosos puntos de venta en el panorama nacional e internacional.

En conclusión, encontramos que tanto Álvaro Moreno, apostando por unos objetivos más humildes y por una moda de calidad para todos los bolsillos, como Silbon, con una mayor ambición por la expansión y el posicionamiento premium, consiguen perfectamente alinear su estrategia con los objetivos, valores y capacidades que sendas organizaciones ostentan.

Tabla 13.

Comparativa 7S McKinsey

Elemento 7S	Álvaro Moreno	Silbon
Strategy (Estrategia)	Sostenibilidad, omnicanalidad, crecimiento nacional e internacional.	Diferenciación premium, diseño exclusivo, expansión internacional selectiva.

Structure (Estructura)	Organización centralizada (sede en Osuna) con gestión logística propia.	Estructura orientada al diseño, retail y marketing. Reforzada con equipo directivo especializado.
Systems (Sistemas)	Tecnología RFID, CRM, cuadro de mando de sostenibilidad, gestión centralizada de inventarios.	Plataformas digitales avanzadas (CRM, ecommerce, Dojo Go), marketing inbound y seguimiento de campañas.
Shared Values (Valores compartidos)	Cultura de empresa con alma: sostenibilidad, compromiso social, transparencia.	Valores de elegancia, exclusividad, coherencia estética y proyección internacional.
Skills (Habilidades)	Know-how en sostenibilidad, logística, moda ética y producción eficiente.	Expertise en diseño, branding, experiencia cliente, contenido audiovisual y moda premium.
Style (Estilo de dirección)	Liderazgo ético, participativo, centrado en impacto social y operatividad sostenible.	Dirección creativa, innovadora, centrada en la estética y posicionamiento aspiracional.
Staff (Personal)	Formación en sostenibilidad y atención al cliente. Cultura organizativa cercana y responsable.	Personal especializado en diseño, retail premium, contenido digital y fidelización.

Fuente: Elaboración propia, a partir del manual de Guerras y Navas⁵⁶ y de las fuentes citadas previamente en el presente apartado.

Tras haber concluido los análisis comparativos de ambas empresas en cuanto a su estrategia empresarial, los cuales nos han llevado a poder reconocer grandes diferencias entre las organizaciones, en cuanto a cómo han llegado a posicionarse en el sector en el que compiten, nos queda por elaborar la última parte.

Esta es la parte más interesante del trabajo, aquella que determina cuál podría ser la evolución futura, en lo que a estrategias de crecimiento se refiere, y a partir de la situación actual en la que se encuentran, es decir a partir de los recursos y capacidades de los que disponen, los cuales los han llevado hasta la posición que ocupan.

⁵⁶ Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.). Civitas.

Para ello, partiremos de todo el análisis realizado previamente y la consideración de al menos dos escenarios, uno optimista y otro pesimista, y junto con la ayuda de la IA, realizaremos algunas predicciones sobre la situación futura de las empresas, para así poder hacer algunas recomendaciones que les permitan alcanzar el éxito en esos nuevos escenarios.

A su vez, esta parte del trabajo se puede considerar la más novedosa, y aquella que aporta un valor añadido al mismo, puesto que hasta donde conocemos, no se han llevado a cabo este tipo de análisis predictivos valiéndonos de la IA, haciendo uso de las bases de conocimiento de estudios estratégicos realizados, ni frameworks basados en modelos de dirección estratégica de empresas.

Todo este ejercicio de prospección se realizará haciendo uso del modelo de los océanos azules, el cual se explicará en el siguiente apartado.



IV. DESARROLLO FUTURO DE ESCENARIOS

1. ANÁLISIS DE ESCENARIOS: DESARROLLO Y ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO FUTUROS

Como último apartado de análisis del presente trabajo, vamos a indagar acerca de las posibles estrategias futuras que podrían seguir las organizaciones para mantener e incluso impulsar su marca en un futuro.

Éste será un ejercicio de proyección futura en el que, tras haber llevado a cabo un análisis exhaustivo tanto interno como externo de ambas organizaciones y la comparativa de su formulación e implantación de estrategias, se hará una predicción de los posibles escenarios de desarrollo futuro que se podrían dar en el seno de estas.

En él trataremos de identificar todas esas oportunidades que hemos apreciado que el mercado les brinda, bien sean de crecimiento, de adaptación o de consolidación, para así poder realizar esa predicción futura de lo que podría entrar en los planes de estas empresas.

Pero bien, para poder conocer cuál es esa nueva opción que se le presenta a la empresa para poder abrirse camino en un futuro, es necesario un previo trabajo de investigación y análisis interno empresarial para poder alinear esos desarrollos de escenarios futuros con las capacidades distintivas que posee la organización.

1. Análisis e investigación de capacidades distintivas

Para ello se considera una proyección estratégica a 5-10 años vista para ambas empresas, tomando como base sus capacidades distintivas actuales y desarrollando dos escenarios (óptimo y pésimo). De este modo, se identifican las competencias clave que deberían desarrollar las organizaciones para conseguir alinearlas con el modelo de Bartram (Great Eight) y otros marcos relevantes de gestión de talento. Siempre teniendo como finalidad la búsqueda de hacer proyecciones a futuro que nos sirvan para hacer las recomendaciones pertinentes a las firmas, para así, ser capaces de adelantarse a estos posibles escenarios y no errar.

Para ello, hemos aportado de nuevo como inputs a la IA toda la información que hemos obtenido hasta el momento en el presente trabajo. Demandando a partir de tal información, que escogiera cuál era la capacidad distintiva actual empresarial y generase los dos escenarios, el óptimo y el pésimo, y las competencias clave a desarrollar.

Estos son los resultados obtenidos:

Álvaro Moreno

1. **Capacidad distintiva actual:** Producción y propuesta ética y sostenible integrada.

2. **Escenario Óptimo:**

El consumidor europeo prioriza la sostenibilidad, se endurecen las regulaciones ecológicas y aumenta el valor reputacional de las marcas éticas.

Competencias clave a desarrollar:

- Innovación: para liderar en ecodiseño, materiales biodegradables y economía circular.
- Visión estratégica: anticipar tendencias regulatorias y sociales.
- Influencia: para posicionarse como referencia ética en foros, asociaciones y con stakeholders públicos.
- Orientación a resultados: para escalar la sostenibilidad sin sacrificar eficiencia y margen.
- Adaptabilidad: aplicar modelos de negocio flexibles (alquiler, recompra, segunda vida de prendas).

3. **Escenario Pésimo:**

El consumidor vuelve al fast fashion por la crisis económica. Se prioriza el precio sobre valores éticos.

Competencias clave a desarrollar:

Resiliencia organizacional: gestionar la tensión entre propósito y rentabilidad.

Análisis y toma de decisiones: para redefinir productos manteniendo la identidad con menores costes.

Comunicación empática: para mantener la conexión emocional con un consumidor más pragmático.

Colaboración: alianzas con marcas, fundaciones u organismos para subsistir manteniendo valores.

Silbon

1. **Capacidad distintiva actual:** Experiencia de cliente y diferenciación basada en marca premium y diseño.

2. **Escenario Óptimo:**

Crece la demanda de exclusividad y experiencia premium. Se consolida la personalización y el lujo accesible.

Competencias clave a desarrollar:

- Innovación en experiencia: digitalización sensorial, IA aplicada a la personalización.
- Liderazgo: para sostener una cultura organizacional alineada con el valor premium.
- Orientación al cliente: hipersegmentación y construcción de comunidades de marca.
- Gestión del talento creativo: para mantener el atractivo estético y exclusividad.
- Gestión de marca global: para escalar sin diluir el posicionamiento.

3. **Escenario Pésimo:**

Saturación de marcas premium. Cambio de valores: exclusividad deja de ser diferencial frente a ética o accesibilidad.

Competencias clave a desarrollar:

- Reinención estratégica: redefinir el modelo de lujo (eco-premium, lujo relacional).
- Capacidad de análisis: monitorear señales débiles de cambio de preferencia.
- Integridad y autenticidad: para reposicionar sin perder la esencia.
- Gestión de crisis y reputación: si la percepción de elitismo se vuelve contraproducente.

Tabla 14.

Resumen Comparativo de Competencias a Desarrollar

Empresa	Escenario óptimo	Escenario pésimo
Álvaro Moreno	Innovación, Visión, Influencia, Resultados, Adaptabilidad	Resiliencia, Análisis, Comunicación empática, Colaboración

Silbon	Innovación experiencial, Liderazgo, Cliente, Talento creativo, Marca global	Reinvención, Análisis estratégico, Integridad, Gestión de crisis
---------------	---	--

Fuente: Elaboración propia, a partir de las salidas proporcionadas por la IA.

Estas competencias asegurarían que cada empresa pueda capitalizar sus fortalezas distintivas y responder con agilidad a los desafíos del entorno, cualquiera sea el rumbo que tome el mercado en la próxima década.

2. Océanos azules diferenciados

En este apartado, realizaremos una propuesta de nuevos escenarios en los que podrían empezar a competir las empresas. Ello se hará mediante la técnica de los océanos azules. Esta técnica ha sido formulada por los autores Kim y Mourbogne en 2015 y nos permite la creación de nuevos mercados que están vacíos, en los que la competencia sea totalmente irrelevante, pudiendo la empresa actuar en condiciones de una incertidumbre mínima, siendo calificados estos como océanos azules. Esto se consigue a través de un ejercicio de análisis, detectando las tendencias del mercado, las oportunidades que brinda y evitando a toda costa los mercados que se encuentran altamente saturados, aquellos ya existentes que se encuentran ocupados por numerosos competidores, los denominados océanos rojos.

Pues bien, de manera previa a aplicar el Modelo de Océanos Azules a las empresas Álvaro Moreno y Silbon, es esencial identificar cuál tiene más potencial para salir del mercado saturado y crear un espacio competitivo nuevo y sin rival.

Álvaro Moreno

- Ya se desmarca del océano rojo del fast fashion al integrar valores éticos y sostenibilidad como su propuesta de valor central.
- Posee trazabilidad, producción responsable, y ha implementado tecnología RFID, lo que le otorga elementos distintivos estructurales.
- Tiene margen para crear un nuevo tipo de consumidor consciente, no plenamente explotado en moda masculina asequible.

Silbon

- Se encuentra en el océano rojo del lujo accesible y premium, con fuerte competencia (Hugo Boss, Massimo Dutti, etc.).
- Su diferenciación se basa en estilo, experiencia y exclusividad, todos replicables hasta cierto punto.
- Está más cerca del refinamiento dentro del océano rojo que de la ruptura de frontera de valor.

Conclusión

Llegamos a la conclusión de que Álvaro Moreno está mejor posicionado que Silbon para crear un Océano Azul gracias a su combinación de sostenibilidad, accesibilidad y tecnología en un segmento de moda masculina aún no saturado en este enfoque.

Tras ello, se elaborará una matriz RICE, para conseguir maximizar el impacto positivo que tenga la implantación de la nueva estrategia futura.

Tabla 15.

Matriz estratégica RICE Álvaro Moreno

Reducir	Incrementar	Crear	Eliminar
- Dependencia de formatos tradicionales (tienda física). - Coste en materiales sostenibles mediante ecoinnovación	- Uso de tecnología digital en trazabilidad y transparencia. - Campañas de impacto social y ecológico.	- Nuevos modelos circulares: alquiler, recompra, “segunda vida” .- Comunidad de clientes embajadores sostenibles. - Moda ética infantil o juvenil.	- Dependencia del storytelling tradicional (ética sin propuesta disruptiva). - Similitudes visuales con marcas convencionales.

Tabla 16.

Matriz estratégica RICE Silbon

Reducir	Incrementar	Crear	Eliminar
- Costes de branding premium sin impacto - Expansión física en mercados maduros.	- Personalización digital. - Segmentos por estilo de vida (ej.: executive sport).	- Línea de moda “eco-lujo”. - Experiencia híbrida tienda/showroom + club. - Servicios post-venta exclusivos (ajustes, estilismo personalizado).	- Imagen excesivamente tradicional. - Relación elitista unidireccional con el cliente.

En último lugar, y antes de pasar a desarrollar las estrategias propuestas como océanos azules de cada una de las empresas, se elaborará una tabla comparativa como síntesis de los resultados obtenidos. Junto con ella, un gráfico en el que se compara la curva de valor de la estrategia de océano azul de Alvaro Moreno, por ser la más adecuada, respecto a la moda masculina tradicional. Este será generado por la IA, concretamente por ChapGPT-4, en el que se introducirán como inputs los datos obtenidos previamente de cada empresa en el presente trabajo de análisis y solicitando la elaboración de un gráfico que represente la curva de valor de la estrategia azul seguida por Álvaro moreno, así como su comparativa con la curva existente en la moda a nivel tradicional.

Los resultados son los siguientes:

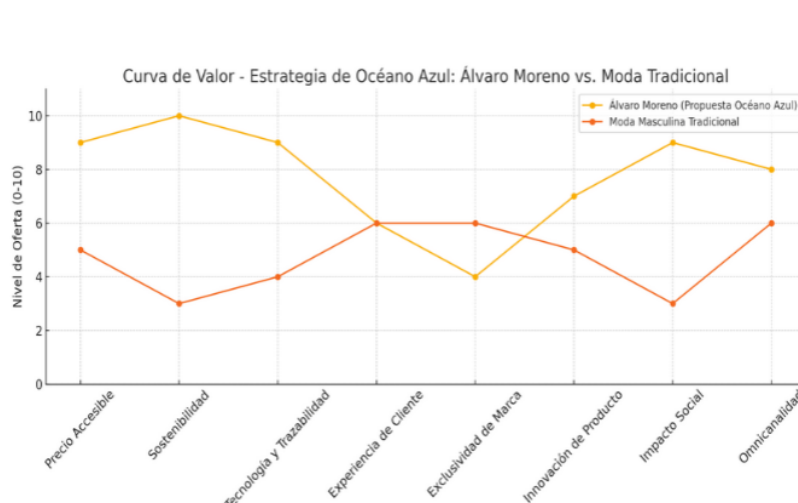
Tabla 17.

Síntesis resultados potencial océano azul.

Criterio	Álvaro Moreno	Silbon
Grado de saturación de su mercado actual	Medio-alto	Alto
Capacidad de cambiar reglas del juego	Alta (ética + accesibilidad)	Media (estilo + experiencia)
Espacio para crear nueva demanda	Amplio (consumo ético creciente)	Limitado (nicho premium)
Flexibilidad del modelo de negocio	Alta (ecommerce, trazabilidad, impacto social)	Media (formato boutique, exclusividad)
Potencial de Océano Azul	ALTO	Bajo/Medio

Gráfico 3.

Curva valor estrategia de océano azul: Álvaro Moreno vs Moda Tradicional



Fuente: Realizado mediante la IA.

Tras esto, y para poder continuar con la labor comparativa de este trabajo, se formularán una estrategia de océanos azules para cada una de las firmas, tanto de manera convencional como mediante la IA, con su correspondiente comparativa para poder concluir el presente trabajo.

1. Océanos azules diferenciados (método convencional)

Álvaro Moreno

Tras llevar a cabo el análisis empresarial de la firma sevillana, se presentaría como una opción de desarrollo y crecimiento futuro una ampliación de sus productos dando el salto a la moda de mujer. Siguiendo el mismo patrón que en la moda de caballero, manteniendo una identidad de moda accesible, elegante, de calidad, y como no podría ser de otra manera, sostenible.

Esta sería una estrategia de desarrollo de producto, puesto que empezaría a fabricar una serie de productos que no fabricaba con anterioridad, como podrían ser faldas, bisutería o bolsos.

Sería una estrategia acertada, puesto que internamente la organización ya cuenta con un organigrama preparado para la gestión de una nueva línea como hizo con el lanzamiento de su línea *Álvaro Moreno Kids*, por lo que ya estaría capacitados para ello.

Cada vez existe una mayor demanda en el sector femenino por alternativas que sean sostenibles y de un carácter más atemporal, en lugar de esos constantes cambios de colecciones que solo fomentan el consumismo.

Y además de ello, sería muy coherente con su estrategia empresarial, pues seguiría llevándose a cabo mediante prácticas sostenibles, y a su vez la marca seguiría expandiéndose y creciendo.

Silbon

Por otro lado, Silbon siendo coherentes con la imagen que transmiten, el posicionamiento conseguido como marca elegante, lujosa y sofisticada tendría una gran oportunidad de expandir su negocio llevando a cabo una estrategia de diversificación relacionada (con respecto a la moda de caballero), expandiendo su rama *Silbon Home* como una rama completamente lifestyle.

Se trata de invertir más en esta rama, ofreciendo colecciones enteras de artículos de hogar y estilo de vida, como ya van haciendo otras marcas como puede ser scalpers⁵⁷: fabricar artículos como podrían ser juegos de toallas, fragancias para el hogar, cubertería, mantelería, artículos de decoración.

Esta estrategia sería coherente con la estrategia empresarial, puesto que aún se conseguiría una mayor reputación y prestigio de la marca al poder llegar a verse en los hogares de sus clientes además de en sus propias prendas. Junto con ello, ayudaría a aumentar el nivel de facturación y poder llegar a más público, cumpliendo así otro de sus grandes objetivos como es la expansión y crecimiento.

En cuanto a las capacidades de la empresa, podrían hacer uso de todos esos proveedores de alta calidad con los que ya trabajan, junto con ello, de su personal altamente capacitado en lo que a diseño y marketing se refiere.

El mercado cada vez exige más trasladar sus gustos personales a su propia casa y estilo de vida, lo que les haría contar con el apoyo de sus clientes, aumentando así su fidelidad. Pese a

⁵⁷<https://www.modaes.com/empresa/scalpers-experimenta-con-retail-y-lleva-su-linea-de-hogar-a-la-tienda-por-primera-vez>

darse en algunas firmas como la anteriormente mencionada, no es algo habitual, lo que les podría proporcionar una ventaja competitiva.

2. Océanos azules diferenciados (mediante IA)

En este apartado analizaremos las predicciones de posibles escenarios de desarrollo empresarial que nos aporta la IA, utilizando la técnica de los océanos azules.

Para ello, vamos a aportar a Chat GPT toda la información que hemos extraído de cada empresa en el presente trabajo, y analizaremos las respuestas a los posibles océanos azules que existirían para cada una de las organizaciones.

Álvaro Moreno

Como propuesta de océano azul tras aportar toda la información extraída de la empresa, la IA nos ofrece la posibilidad de crear un sistema digital y físico de recompra, reciclaje o transformación de prendas de la marca. Mediante este sistema, el cliente puede devolver ropa usada para que se reutilice, done o convierta en nuevas piezas.

Esto sería viable ya que, internamente el uso del sistema RFID de sus prendas le permite trazar cada prenda, lo que facilita implementar un sistema de recuperación y clasificación por temporadas.

Sería una política que iría ligada a los valores de la marca, como son el compromiso con la sostenibilidad y la ética posiciona a la empresa para liderar esta transición circular.

Socialmente existe cada vez mayor conciencia medioambiental del consumidor y las políticas europeas de sostenibilidad textil apuntan hacia modelos circulares.

y, por último, en lugar de competir con precios o nuevas colecciones, se crea un nuevo espacio de consumo responsable donde la fidelidad y el impacto importan más que la moda efímera.

De este modo la empresa se encontraría ante la creación de un nuevo escenario considerado océano azul, el cual le permitiría liderar en España este sector, mediante un modelo de moda circular y sostenible, cerrando el ciclo de consumo dentro de la propia marca.

Silbon

De otro modo, para la firma Cordobesa, se propone como océano azul, la creación de un club privado de membresía, con acceso exclusivo a eventos, colecciones limitadas, asesoramiento personalizado y colaboraciones especiales con otras marcas de lujo.

Esto sería viable puesto que Silbon ya trabaja con campañas experienciales y fidelización digital, lo que facilita la evolución hacia un ecosistema relacional.

A nivel del entorno de su tipo de cliente, el consumidor premium valora cada vez más la exclusividad vivencial que lo diferencia, no solo el producto en sí.

En relación con su formulación estratégica, la creación del club refuerza la diferenciación emocional de marca y fortalece barreras de entrada.

Se trataría de un océano azul, puesto que no compite en precio ni en producto, sino en el vínculo. Crea un mercado relacional de pertenencia y prestigio personal.

Y el objetivo que se perseguiría sería llegar a convertir a Silbon en una comunidad de estilo de vida premium, donde la moda es solo un punto de contacto dentro de una experiencia global.

3. Comparativa método convencional-IA

Encontramos como a la hora de desarrollar escenarios futuros, ninguna de las empresas llegaría a desaprovechar su identidad, pues ambas la tienen muy marcada y arraigada, lo que les permite obtener beneficio y diferenciación a partir de ello.

Vemos como por la parte de Álvaro Moreno se predice un desarrollo futuro aprovechando la gran ventaja competitiva que ostenta, es decir la de ser una empresa sostenible y comprometida socialmente. Pudiendo de esta manera, seguir siendo referente en la moda sostenible.

En el caso de Silbon, se aprecia una oportunidad de aprovechamiento de esa imagen que posee la firma de lifestyle, para llegar a formar parte de la vida de sus clientes en todos los ámbitos, hasta el punto de poder llegar a ver reflejados los clientes en su forma de entender la vida en la propia idiosincrasia de la organización.

Viendo la tónica que han ido siguiendo las dos empresas, se tiene por seguro que no se conformarán con lo que son hoy en día y seguirán en constante evolución.



V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Tras haber llevado a cabo un análisis en profundidad de diversos parámetros que han condicionado la estrategia y el camino seguido por las empresas hasta llegar a ser lo que son hoy en día, examinaremos los resultados obtenidos.

En primer lugar, observamos como Álvaro Moreno ha cumplido con los objetivos marcados. La organización ha conseguido posicionarse como una marca sostenible, cercana a sus clientes y con un gran compromiso social. La misma apuesta por una estrategia híbrida, la cual está formada por prendas de buena calidad, a un precio apto para todo tipo de bolsillos. A su vez, también ha logrado su política de expansión, llegando a consolidarse en todo el mercado español y con vistas a expandirse internacionalmente.

En cuanto a su ventaja competitiva, se forja en torno a ostentar una propuesta de valor basada en la transparencia y la ética, una gran trazabilidad gracias al uso de tecnologías como la RFID y una cadena de suministro eficiente.

Por otro lado, Silbon ha basado su estrategia en la diferenciación premium. Su ventaja competitiva es la capacidad de hacer de la simple moda una experiencia para el cliente. La firma ha conseguido transferir a sus prendas su modo de vida, creando así una gran comunidad de alta fidelidad, la cual apuesta por ese lifestyle. A su vez, esto ha sido posible gracias a la gran apuesta de la organización en la construcción de una identidad visual, diseño cuidado y atención al detalle.

A diferencia de Álvaro Moreno, Silbon ostenta una estructura de carácter más dinámico, apoyada en un gran marketing digital y una diversificación constante, ofreciendo distintas líneas, como son la de hombre, mujer, home, kids.

En cuanto del entorno, de las capacidades internas y las estrategias formuladas, extraemos las siguientes conclusiones:

- Los factores de sostenibilidad han estado presentes en sendas organizaciones, pero con un peso diferente. Álvaro Moreno fija esta característica como punto fuerte de su estrategia, cosa que Silbon no.
- Las dos empresas han sido capaces de adaptar las cualidades y recursos que ostentan para abastecer las demandas de sus correspondientes mercados, cumpliendo con sus objetivos.
- Aún tienen la capacidad en ambos casos, de llevar a cabo estrategias de expansión con la comercialización de nuevas líneas de productos, estando bastante más adelantado en este aspecto Silbon, siendo Álvaro Moreno la empresa que aún tiene más mercados por explotar como podría ser la moda de mujer.
- Silbon utiliza una fuerte imagen de marca, junto con branding que fomenta su lifestyle, lo que le permite una gran fidelización de sus clientes. Por otro lado, Álvaro Moreno apuesta más por un gran compromiso social y unos valores muy marcados de sostenibilidad.

Con el análisis de los escenarios futuros mediante la estrategia de océano azul, se obtiene que las dos organizaciones están capacitadas para la creación de ese nuevo espacio en el que actuar como pionero, beneficiándose con la ausencia de competidores.

Para ser más precisos, la aplicación del modelo de Océano Azul revela que Álvaro Moreno tiene un mayor potencial para desvincularse del paradigma competitivo tradicional mediante la innovación en valor centrada en la sostenibilidad. Esta estrategia no solo responde a una creciente conciencia social y ambiental del consumidor, sino que además permite redefinir los factores clave de competencia en el sector de la moda masculina. Al integrar elementos como trazabilidad digital, producción ética y moda circular, la empresa no compete únicamente en precio o estilo, sino que crea una categoría propia donde las reglas de juego son diferentes. Esta capacidad de reconstruir fronteras de mercado es precisamente lo que Kim y Mauborgne identifican como núcleo de la innovación estratégica, abriendo así un espacio de crecimiento sostenible y con menor rivalidad directa

Álvaro Moreno se podría convertir en el líder de la moda circular, ganando de nuevo cuota de mercado en la tipología de empresa accesible. Silbon sería capaz de instaurar un ecosistema completo de sus productos en la vida de sus clientes, logrando ofrecer un producto lujoso accesible para la mayoría de los bolsillos.

En conclusión, las dos estrategias propuestas serían totalmente acordes a los objetivos, valores, capacidades y recursos de las dos firmas, y a su vez, serían adecuadas para responder a las exigencias que el mercado actual demanda. Esto haría que el público las viera como unas empresas más responsables, más coherentes con su propia estrategia, lo que conlleva que el mercado se identifique por completo con ambas organizaciones.

1. RECOMENDACIONES

Álvaro Moreno

1. Abrirse camino en el mundo de la moda femenina, haciendo uso de la estructura empresarial que tiene, junto con su reputación ética y su modo de producción textil, pues existe realmente una gran oportunidad en el sector de moda femenina low-cost.
2. Llevar a cabo el desarrollo de una plataforma de moda circular, permitiéndole aprovechar la oportunidad de ser pionero en este tipo de comercio textil, permitiendo dar una segunda vida a sus prendas al recogerlas, reutilizarlas y transformarlas.
3. Dar un pasito más en la digitalización con la creación de una App, cosa que se echa en falta. Además, mejorar la información sostenible existente en la web, indicando la cantidad de plástico ahorrada en cada paquete y la huella de carbono que deja la fabricación de cada prenda o pedido en su conjunto.

Silbon

1. Hacer realidad el *Silbon Club Experience*, creando así un ecosistema completo en la vida de sus clientes. Silbon pasaría a cubrir tanto la moda, como experiencias, como la vida en comunidad.

2. Reforzar de manera contundente su línea *Silbon Home*, fomentando la difusión de su estilo de vida, siendo esto un gran atractivo para todos los consumidores que se sientan identificados con el mismo.

3. Potenciar su presencia internacional valiéndose de la apertura de flagship stores experienciales, los cuales les permitan conectar con el cliente a través de los sentidos y refuercen el carácter aspiracional de la marca.

De estas conclusiones se desprende que el éxito estratégico no radica únicamente en competir, sino en ser capaces de diferenciarse con un propósito claro, consistencia y visión a largo plazo. Una vez que ya han conseguido diferenciarse deben mantenerse en el mercado y por qué no, seguir creciendo.

Además de ello, de una manera muy convincente tras la elaboración del presente estudio, se puede afirmar que tanto Álvaro Moreno como Silbon disponen de bases sólidas y capacidades para seguir creciendo si continúan adaptándose al entorno sin perder su identidad. Cada uno a su manera y valiéndose de armas distintas, que al final es lo bonito, la personalidad e identidad de cada uno, pero cumpliendo sus objetivos en un mismo sector como es el fantástico sector de la moda española.

VI. CONCLUSIONES

Como último apartado de este trabajo, desarrollaremos las conclusiones a las que se han llegado a raíz de toda la labor de análisis realizada.

1. La estrategia empresarial se construye a base de un conglomerado, el cual debe ser coherente, formado por el entorno externo de la organización, las capacidades que ostentan y los valores que se respiran en la misma. No se trata, pues, de una fórmula única. Ejemplo de ello es el presente caso en el que dos empresas han sido capaces de llegar a ser totalmente eficaces y cumplir sus objetivos siguiendo caminos distintos, aun compitiendo en el mismo sector.

2. Tanto la coherencia existente entre los objetivos marcados, como el valor intangible de la marca, han sido factores clave para el éxito empresarial en ambos casos. Por un lado, Álvaro Moreno lo evidencia en la cultura empresarial tan marcada, junto con las acciones sostenibles llevadas a cabo.

3. La innovación estratégica y la anticipación al cambio son hoy en día factores cruciales para una empresa. Ya no solo en el sector de la moda, sino en cualquier otro sector empresarial. Así pues, la empresa debe adaptarse continuamente a los gustos del consumidor, su estilo de vida o las condiciones socioeconómicas que se den. Cada vez, las estrategias que aportan experiencias emocionales, sostenibilidad muy marcada o personalización total, están más demandadas por el mercado.

4. El crecimiento empresarial sostenido se consigue gracias a un alineamiento total de la estrategia que se busca seguir, con los sistemas que se usan en la organización, la estructura que ostenta la misma y su modo de liderazgo. Gracias a aplicar el modelo de las 7S, vemos como las estrategias que están bien formuladas, necesitan de una buena implantación para llegar a producir una ventaja competitiva duradera para la organización.

En conclusión, tanto Álvaro Moreno como Silbon han desarrollado propuestas estratégicas sólidas y diferenciadas dentro del competitivo sector de la moda masculina. Sin embargo, el análisis sugiere que Álvaro Moreno se encuentra en una posición más favorable para explorar una estrategia de Océano Azul, gracias a su enfoque consolidado en sostenibilidad,

trazabilidad y compromiso social. Este posicionamiento no solo le permite diferenciarse, sino también redefinir la forma en que se compite en su segmento. Para ambas empresas, resulta clave seguir desarrollando capacidades que les permitan anticiparse a los cambios del entorno y responder con agilidad e innovación. Finalmente, el presente trabajo sienta las bases para futuras investigaciones que podrían ampliar el análisis a otras marcas del sector, incorporar métricas de desempeño sostenible o evaluar el impacto real de estas estrategias en el comportamiento del consumidor.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Trabajos científico-técnicos.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*.

David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts. Pearson

De Haro , J. M. (2025). *Propuesta para la elaboración de un modelo de Inteligencia Organizacional Predictiva (IOP): las competencias dinámicas como base para la ventaja competitiva*. Documento interno de trabajo.

Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª ed.)*. Civitas.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

2. Otras fuentes.

ABC. (2024, octubre 8). Silbon inaugura su tienda número 100 en Las Rozas. Recuperado de: <https://www.abc.es/espana/andalucia/cordoba/silbon-inaugura-tienda-numero-100-rozas-20241008210412-nts.html>

Álvaro Moreno. (s.f.). Empresa con alma. Recuperado de: https://www.alvaromoreno.com/es_es/empresa-con-alma.html

Álvaro Moreno. (s.f.). Sobre nosotros. Recuperado de: https://www.alvaromoreno.com/es_es/about-us.html

Andalucía Económica. (s.f.). Silbon presenta su nueva identidad visual: una evolución estratégica hacia el futuro. Recuperado de: <https://andaluciaeconomica.com/silbon-presenta-su-nueva-identidad-visual-una-evolucion-estrategica-hacia-el-futuro/>

Dialnet. (s.f.). Formulación de estrategias. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3645367.pdf>

El País. (2019, noviembre 19). La cadena de moda española Álvaro Moreno reorganiza su estructura. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2019/11/19/actualidad/1574161536_277250.html

Envapack. (2021, mayo). Álvaro Moreno ahorrará 90 toneladas de plástico al año al cambiar a embalajes más sostenibles. Recuperado de: <https://www.envapack.com/2021/05/la-cadena-de-moda-espanola-alvaro-moreno-ahorrara-90-toneladas-de-plastico-al-ano-al-cambiar-a-embalajes-mas-sostenibles-de-papel/>

Fashion Network. (2024). Silbon continúa su expansión nacional con dos nuevas aperturas. Recuperado de: <https://es.fashionnetwork.com/news/Silbon-continua-su-expansion-nacional-con-dos-nuevas-aperturas-en-bilbao-y-madrid,1674118.html>

FashionUnited. (2025, marzo 5). Silbon refuerza su comité de dirección con dos nuevas responsables. Recuperado de: <https://fashionunited.es/noticias/gente/silbon-refuerza-su-comite-de-direccion-con-dos-nuevas-responsables-de-producto-y-de-rrhh/2025030545238>

Forbes. (2024). La firma de moda Silbon diversifica con un Silbon Bar en Córdoba. Recuperado de: <https://forbes.es/ultima-hora/200533/la-firma-de-moda-silbon-diversifica-y-entra-en-el-sector-de-la-restauracion-con-un-silbon-bar-en-cordoba/>

Forbes. (2024). Silbon impulsa su internacionalización con su desembarco en México. Recuperado de: <https://forbes.es/ultima-hora/362881/la-firma-de-moda-silbon-impulsa-su-internacionalizacion-con-su-desembarco-en-mexico/>

Interempresas. (s.f.). Álvaro Moreno ahorrará 90 toneladas de plástico al año al cambiar sus embalajes. Recuperado de:

<https://www.interempresas.net/Textil/Articulos/347506-cadena-moda-espanola-Alvaro-Moreno-ahorrara-90-toneladas-plastico-ano-cambiar-embalajes.html>

Modaes. (s.f.). Álvaro Moreno reorganiza su estructura para potenciar retail. Recuperado de: <https://www.modaes.com/empresa/alvaro-moreno-reorganiza-su-estructura-para-potenciar-retail-en-plena-etapa-de-crecimiento>

Modaes. (s.f.). Silbon estrena nueva imagen como parte de su plan de crecimiento. Recuperado de: <https://www.modaes.com/empresa/silbon-estrena-nueva-imagen-como-parte-de-su-plan-de-crecimiento>

Modaes. (s.f.). Scalpers experimenta con retail y lleva su línea de hogar a tienda. Recuperado de: <https://www.modaes.com/empresa/scalpers-experimenta-con-retail-y-lleva-su-linea-de-hogar-a-la-tienda-por-primera-vez>

Nedap Retail. (s.f.). Álvaro Moreno desbloquea todo su potencial omnicanal gracias a Nedap. Recuperado de: <https://www.nedap-retail.com/es/alvaro-moreno-desbloquea-todo-su-potencial-omnicanal-gracias-a-nedap/>

Revista Byte. (s.f.). Silbon digitaliza sus pagos y experiencia de cliente. Recuperado de: <https://revistabyte.es/actualidad-it/aplicacion-practica/silbon-pago/>

Silbon. (s.f.). About us. Recuperado de: <https://www.silbonshop.com/pages/about-us>

Silbon. (s.f.). Patrocinios. Recuperado de: <https://www.silbonshop.com/pages/patrocinios>

Silbon. (s.f.). Sastrería. Recuperado de: <https://www.silbonshop.com/pages/sastreria>

Silbon. (s.f.). Silbon People. Recuperado de: <https://www.silbonshop.com/pages/silbon-people>

Silbon. (s.f.). Trabaja con nosotros. Recuperado de:
<https://www.silbonshop.com/pages/trabaja-con-nosotros>

Znaki.fm. (2024, junio 24). Méndez, M. L. Álvaro Moreno: Biografía, trayectoria y legado.
Recuperado de: <https://znaki.fm/es/persons/alvaro-moreno/>

