



UNIVERSIDAD DE CORDOBA

**FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
INSTITUTO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**MÁSTER UNIVERSITARIO EN COMERCIO EXTERIOR E
INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS (MUCEE)**

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

**¿CÓMO CONTRIBUYE EL COMERCIO ELECTRÓNICO A LA
INTERNACIONALIZACIÓN?: SILBON, ESTUDIO DE CASO EN EL SECTOR TEXTIL**



**HOW DOES E-COMMERCE CONTRIBUTE TO INTERNATIONALISATION:
SILBON, CASE STUDY IN THE TEXTILE SECTOR?**

AUTOR: DAVID DE LA TORRE GUZMÁN

DIRECTOR: LUIS JAVIER CABEZA RAMÍREZ

Córdoba, junio 2023



L. Javier Cabeza-Ramírez profesor del Departamento de Estadística, Econometría, Investigación Operativa, Organización de Empresas y Economía Aplicada, y del Máster de Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas. Informa que el trabajo Fin de Máster titulado: “*¿Cómo contribuye el comercio electrónico a la Internacionalización?: Silbon estudio de caso en el sector textil*” ha sido realizado por David de la Torre Guzmán, bajo su dirección, cumpliendo con todos los requisitos establecidos, los requisitos establecidos en la normativa, y el nivel exigido por la Universidad de Córdoba.

Fdo. L. Javier Cabeza Ramírez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, me gustaría agradecer al profesor D. Luis Javier Cabeza Ramírez por la labor que ha ejercido como tutor en este Trabajo de Fin de Máster (TFM). Su apoyo, sus consejos y su paciencia han sido imprescindibles para poder desarrollarlo.

A la Universidad de Córdoba (UCO) nuevamente por darme la oportunidad de estudiar y desarrollar mis capacidades y conocimientos.

Y también, me gustaría agradecer a todos los profesores que he tenido a lo largo de mi trayectoria educativa, tanto en la universidad como fuera de ella, por haber formado el desarrollo de nuestra curiosidad.

Por último, y en especial, quería dar las gracias a mi familia, quien ha dedicado la mayor parte de su tiempo, su esfuerzo y sus recursos para educarme y formarme lo mejor posible para afrontar esta vida.

Resumen

El presente Trabajo de Fin de Máster se centra en el análisis del comercio electrónico en el sector textil, con énfasis en la imagen de las empresas y la logística asociada. El comercio electrónico ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, transformando la forma en que las empresas operan y los consumidores interactúan con ellas.

El objetivo principal de esta investigación es comprender cómo las empresas del sector textil utilizan el comercio electrónico para mejorar su imagen y expandir su alcance. Se examina la importancia de la imagen de marca, la presentación de productos, la interacción con los clientes en línea, desde la óptica del comercio electrónico y la internacionalización. Para ello se analiza un caso de éxito: Silbon, y se identifican las estrategias utilizadas por una empresa que ha sabido hacerse un hueco en un sector altamente competitivo, internacionalizando su actividad y creando una imagen sólida y atractiva en el entorno digital.

Además, se investiga la logística del comercio electrónico en el sector textil, abordando los desafíos y oportunidades que presenta. Se exploran aspectos como el aprovisionamiento, almacenamiento, la logística de envío y la logística inversa. Se examinan soluciones tecnológicas y prácticas eficientes que las empresas pueden implementar para mejorar su cadena de suministro y proporcionar una experiencia de compra satisfactoria a los consumidores en línea.

A través de un enfoque de estudio de caso, este trabajo contribuye al conocimiento sobre el comercio electrónico en el sector textil de la empresa cordobesa Silbon, así cómo, proporciona recomendaciones para las empresas que desean mejorar su presencia en línea y optimizar sus operaciones logísticas. Se espera que los hallazgos y conclusiones de este estudio ayuden a impulsar el crecimiento y la competitividad de las empresas del sector, permitiéndoles aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el entorno digital, cara a su internacionalización y desarrollo.

Palabras clave: internacionalización, comercio electrónico, sector textil, imagen de las empresas, logística, Silbon.

Abstract

This Master's thesis focuses on the analysis of e-commerce in the textile sector, with emphasis on the image of companies and the associated logistics. E-commerce has experienced significant growth in recent years, transforming the way companies operate and consumers interact with them.

The main objective of this research is to understand how companies in the textile sector use e-commerce to improve their image and expand their reach. It examines the importance of brand image, product presentation and online customer interaction from the perspective of e-commerce and internationalization. To this end, a success story is analyzed: Silbon, and the strategies used by a company that has managed to carve out a niche for itself in a highly competitive sector, internationalizing its activity and creating a solid and attractive image in the digital environment are identified.

In addition, the logistics of e-commerce in the textile sector is investigated, addressing the challenges and opportunities it presents. Aspects such as procurement, warehousing, shipping logistics and reverse logistics are explored. It examines technological solutions and efficient practices that companies can implement to improve their supply chain and provide a satisfactory shopping experience to online consumers.

Through a case study approach, this paper contributes to the knowledge on e-commerce in the textile sector of the Cordoba-based company Silbon, as well as providing recommendations for companies wishing to improve their online presence and optimize their logistics operations. It is hoped that the findings and conclusions of this study will help to boost the growth and competitiveness of companies in the sector, enabling them to make the most of the opportunities offered by the digital environment for their internationalization and development.

Key words: internationalization, e-commerce, textile sector, company image, logistics, Silbon.

Índice de contenidos

1. Introducción.....	12
1.1. Justificación	12
1.2. Objetivos	15
1.3. Estructura del trabajo	15
2. Marco teórico.....	20
2.1. Internacionalización de empresas.....	20
2.1.1. Consideraciones previas	20
2.1.2. Concepto de Internacionalización.....	21
2.1.3. Evolución histórica del concepto de Internacionalización.....	23
2.1.4. Multinacionales.....	27
2.1.5. Proceso de Internacionalización	28
2.1.6. Formas de entrada a mercados internacionales	33
2.1.7. Razones para la internacionalización	36
2.2. Comercio electrónico.....	38
2.2.1. Concepto.....	38
2.2.2. Historia y evolución del comercio electrónico	39
2.2.3. Rasgos característicos del comercio electrónico	41
2.2.4. Tipos de comercio electrónico	44
2.2.5. Ventajas e inconvenientes del <i>e-commerce</i>.....	45
2.2.6. Diferencia entre <i>e-commerce</i> y <i>e-business</i>.....	47
2.3. Logística del comercio electrónico	49
2.3.1. Concepto y funciones	49
2.3.2. Principales problemas y ventajas en la <i>e-logística</i>.....	53
2.3.3. El dropshipping o la triangulación de envíos.....	54
2.3.4. Logística internacional y comercio electrónico	55
2.4. Imagen de empresa.....	56
2.4.1. Definición e importancia de la imagen de empresa.....	56

2.4.2.	¿Cómo conseguir una imagen de empresa?	58
2.4.3.	Efectos de la imagen corporativa en el comportamiento de los consumidores	60
2.5.	Sector textil	61
2.5.1.	Comercio exterior en el sector textil	61
2.5.2.	Aproximación del <i>e-commerce</i> al sector textil	74
3.	Metodología.....	78
4.	Silbon Clásico.....	88
4.1.	Descripción de la empresa	88
4.1.1.	Historia y evolución de la empresa	88
4.1.2.	Misión, visión y valores de la empresa	92
4.1.3.	Recursos humanos actuales	94
4.1.4.	Cartera de productos	97
4.1.5.	Logística	99
4.1.6.	Estrategias de marketing y comunicación	102
4.1.7.	Situación económico-financiera de la empresa.....	107
4.1.8.	Expansión geográfica	116
4.1.9.	Diversificación de productos y servicios.....	119
4.1.10.	Innovación y desarrollo de nuevos productos.....	122
4.2.	Entrevista semiestructurada	124
4.2.1.	Creación de la empresa.....	125
4.2.2.	Situación internacional y comercio electrónico	126
4.2.3.	Implantación y logística del comercio electrónico de Silbon	130
4.2.4.	Futuro de la estrategia de comercio electrónico	134
5.	Conclusiones	138
6.	Bibliografía	144
7.	Anexos	154

Índice de figuras

Figura 1. Comparativa mundial 1970-2020 grado de globalización.....	20
Figura 2. Factores que influyen en el proceso de internacionalización de una empresa	22
Figura 3. Diamante de Porter	25
Figura 4. Fases del proceso de internacionalización modelo de Uppsala	29
Figura 5. Fases empresa Born Global	32
Figura 6. Evolución del comercio electrónico	39
Figura 7. Tipos de comercio electrónico según los agentes	44
Figura 8. Orden de actividades logística	50
Figura 9. Empresas dominantes en España en el sector textil en función a su nivel de facturación.....	66
Figura 10. Protocolo desarrollo de estudio de caso.....	80
Figura 11. Logotipo compañía Silbon Clásico S.L.	88
Figura 12. Organigrama Silbon Clásico	94
Figura 13. Centro logístico Silbon Clásico en Córdoba.....	101
Figura 14. Oriol x Silbon	104
Figura 15. Perfil Instagram de Silbon Clásico	105
Figura 16. Silbon France	117
Figura 17. Línea <i>Made to measure</i> Silbon Clásico	119
Figura 18. Silbon Bar	121
Figura 19. Tienda virtual de Silbon Clásico.....	122
Figura 20. Silbon <i>Woman</i>	123
Figura 21. Entrevista personal a Pablo López Carmona	125
Figura 22. Inicios de Silbon Clásico	126
Figura 23. Corner Silbon Clásico El Corte Inglés.....	127
Figura 24. Silbon Clásico App	129
Figura 25. Formas de pago Silbon Clásico tienda en línea	133
Figura 26. Tallaje tienda en línea Silbon Clásico	135

Índice de tablas

Tabla 1. Balanza comercial del sector textil (miles de €)	64
Tabla 2. Principales países que comercializan productos textiles con España (miles de €) ...	65
Tabla 3. Principales productos exportados por España en el sector textil (miles de €)	67
Tabla 4. Principales productos importados por España en el sector textil (miles de €).....	68

Tabla 5. Número de empresas clasificadas en función al CNAE (en unidades)	72
Tabla 6. Número de empresas dedicadas al sector textil en España por CC.AA. (en unidades)	73
Tabla 7. Protocolo para el estudio de caso	81
Tabla 8. Balance de situación Silbon Clásico Activo (2019-2021)	107
Tabla 9. Balance de situación Silbon Clásico Patrimonio neto (2019-2021).....	110
Tabla 10. Balance de situación Silbon Clásico Pasivo (2019-2021).....	111
Tabla 11. Cuenta de pérdidas y ganancias Silbon Clásico (2019-2021)	113

Introducción

1. Introducción

1.1. Justificación

Después de llevar a cabo un minucioso análisis de diversas áreas de estudio propuestas y su relación con el programa de Máster Universitario Oficial en Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas (MUCEE), he decidido centrarme en investigar el ámbito del comercio electrónico y su aplicación en la industria textil y de la confección. Mi motivación radica en ampliar mis conocimientos en este campo en constante crecimiento, así como en la creciente tendencia a nivel global de utilizar plataformas de comercio electrónico como punto de partida para el establecimiento y expansión internacional de nuevas empresas.

A fecha del 1 de enero de 2023, se registra en España un total de más de 2,92 millones de empresas en funcionamiento, de las cuales aproximadamente 2,91 millones (lo que equivale al 99,8%) corresponden a pequeñas y medianas empresas (pymes), caracterizadas por tener entre 0 y 49 empleados. Dentro de este grupo, se estima que alrededor de 92.000 empresas se dedican al comercio electrónico, siendo la gran mayoría de ellas pymes (Dirección General de Industria y de las PYMES, 2023).

El uso del comercio electrónico ha experimentado un crecimiento continuo, con un incremento en el número de compradores que ha pasado de 15,2 millones de personas en 2013 a aproximadamente 28,5 millones en 2022. El gasto promedio anual de los compradores se sitúa en 2.276 euros, lo que representa más del doble en comparación con los 1.016 euros registrados en 2015. En comparación con el año 2020, el gasto anual medio por comprador ha aumentado en 200 euros (ONTSI, 2022).

Este aumento se debe al notable progreso tecnológico experimentado en los últimos años. En España, en 2022, se contabilizaron alrededor de 56,5 millones de teléfonos móviles, lo que equivale al 120% de la población, desde donde los consumidores realizan consultas en sitios web y llevan a cabo sus compras en línea. Ha habido un crecimiento significativo en la adopción de dispositivos móviles, ya que en 2015 solo el 81% de la población contaba con este tipo de dispositivos (Informe Digital Hootsuite, 2022).

Gracias a este avance tecnológico, se han producido cambios importantes en los hábitos de consumo, pasando de las compras en tiendas físicas a las transacciones en línea y automatizadas. La adopción del comercio electrónico ha provocado una auténtica transformación en las formas de comprar, especialmente durante la crisis de la Covid-19, que ha tenido un impacto a nivel mundial en todos los sectores económicos y sociales.

El confinamiento y las restricciones impuestas por los gobiernos nos han llevado a enfrentar nuevos escenarios en los cuales las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han adquirido un papel fundamental. La mayoría de las empresas se ha visto obligada a acelerar sus procesos de digitalización para mantener su competitividad en el mercado, implementando estrategias como el teletrabajo y la adopción del comercio electrónico para mantener la relación con sus clientes. Como resultado, el comercio electrónico, que ya estaba experimentando un crecimiento constante, ha experimentado un aumento aún mayor desde el comienzo de la pandemia de Covid-19, lo que ha generado cambios en los patrones y comportamientos de compra de los consumidores (Fundación BBVA, 2022).

La crisis de la Covid-19 ha tenido repercusiones a nivel mundial en todos los sectores económicos y sociales. Centrándonos en el impacto específico en el comercio electrónico, especialmente en España durante el año 2020, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) informa que la facturación del comercio electrónico en España experimentó un aumento interanual del 9,3% en el cuarto trimestre de 2020, llegando a alcanzar los 14.613 millones de euros (CNMC, 2021).

La irrupción y evolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han generado una revolución en nuestra sociedad, modificando la forma en que la conocíamos hasta ahora. En la actualidad, términos tecnológicos como *smartphones*, *tablets*, WiFi o web se han incorporado a nuestro vocabulario cotidiano, todos ellos provenientes del inglés y considerados como los principales impulsores de este progreso.

Esta situación reciente no solo ha tenido efectos en el ámbito del entretenimiento y el disfrute personal, sino que también desempeña un papel crucial en las empresas y organizaciones, especialmente en el contexto de la interacción entre agentes económicos.

En este sentido, el notorio crecimiento de la esfera digital y sus diversas aplicaciones en relación con la actividad comercial tradicional ha dado lugar a una nueva realidad singular conocida como comercio electrónico. En la actualidad, este tipo de comercio respalda a numerosas empresas y genera múltiples empleos, representando así una contribución significativa a la prosperidad global. Por lo tanto, resulta valioso adquirir conocimientos sobre los aspectos más relevantes de esta forma de comercio. Además, el comercio electrónico brinda una excelente oportunidad para que las empresas expandan su presencia a nivel internacional. A través de las ventas en línea, una empresa puede identificar las regiones geográficas donde existe una mayor demanda de sus productos y, como resultado, puede establecer una tienda física en esa ubicación, aprovechando el conocimiento adquirido en el proceso.

La internacionalización de un negocio de comercio electrónico implica mucho más que simplemente traducir la plataforma web a diferentes idiomas. Es crucial llevar a cabo un análisis exhaustivo de la competencia y de los mercados. Por lo tanto, es esencial comprender a fondo al cliente al que deseamos dirigir nuestros productos, así como aspectos legales, métodos de pago y otros elementos pertinentes. El elemento central en el cual se fundamenta este nuevo enfoque comercial es la creación de valor para el cliente o consumidor final. Para lograr este objetivo, las empresas cuentan con diversas estrategias a su disposición. Entre ellas, destaca la generación de contenido interesante y de calidad dirigido al cliente, lo que contribuye a aumentar el conocimiento de la marca por parte de este último. Además, existen numerosas herramientas disponibles para el consumidor que facilitan una mejor relación con la oferta de productos y servicios, así como una mayor información sobre ellos y un proceso de compra más intuitivo. Por último, la experiencia de marca, es decir, la relación entre la marca y la persona interesada en ella busca mejorar la calidad del proceso de compra en un entorno digital innovador, especialmente en un sector tan dinámico como el textil y de la confección. Precisamente, en este trabajo nos centramos en la empresa Silbon, reconocida en el sector textil por su exitoso enfoque en el comercio electrónico y su estrategia de internacionalización. La empresa cordobesa está logrando aprovechar el crecimiento constante del comercio electrónico, y está utilizando plataformas en línea como punto de partida para su expansión global. Analizando su estrategia podremos ofrecer a otras empresas una guía práctica sobre cómo adaptarse al cambio tecnológico, satisfacer las nuevas demandas de los consumidores y establecer presencia internacional.

1.2. Objetivos

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar cómo la logística y el comercio electrónico contribuyen al éxito internacional de las empresas textiles. Con este objetivo, se pretende presentar al comercio electrónico como un instrumento sustancial y no como una simple opción al comercio tradicional, dada las múltiples ventajas que este servicio proporciona tanto a consumidores como a las empresas. Para la consecución del objetivo principal, se han establecido los siguientes objetivos secundarios:

➤ **A nivel teórico.**

1. Evaluar la relevancia de la industria textil española en el ámbito nacional e internacional, y su situación actual en términos de competitividad.
2. Conocer las bases del comercio electrónico y cómo su implantación puede generar ventajas y sinergias entre los distintos sectores de la economía.
3. Analizar el impacto de la logística del comercio electrónico en el éxito internacional de las empresas textiles.
4. Investigar sobre las teorías y modelos de internacionalización utilizados en el espectro empresarial.

➤ **A nivel práctico.**

1. Desarrollar un estudio de caso donde se observe de forma aplicada como han influido la logística y el comercio electrónico en el éxito internacional de una empresa textil española.

1.3. Estructura del trabajo

El presente Trabajo de Fin de Máster está estructura en siete secciones fundamentales que permiten un enfoque completo y riguroso del tema. En primer lugar, la introducción proporciona una justificación detallada de la elección del tema, destacando su relevancia y pertinencia. Asimismo, se exponen los objetivos generales y específicos que se persiguen con esta investigación.

A continuación, el marco teórico se desarrolla en varios apartados, comenzando con un exhaustivo análisis de la internacionalización de empresas, abordando aspectos clave y consideraciones previas. Además, se realiza una revisión de la evolución histórica del concepto de internacionalización, se estudia el fenómeno de las multinacionales y se analiza en profundidad el proceso de internacionalización, prestando especial atención al concepto de *Born Global* y a las diversas formas de entrada a los mercados internacionales.

En el siguiente apartado, se aborda el comercio electrónico desde una perspectiva teórica, comenzando por una definición y una contextualización histórica que destaca su evolución y crecimiento exponencial. Se examinan los rasgos característicos del comercio electrónico y se exploran los diferentes tipos que existen. Asimismo, se evalúan las ventajas e inconvenientes y se establece una distinción entre *e-commerce* y *e-business*.

En el apartado posterior, se profundiza en el ámbito de la logística del comercio electrónico, comprendiendo su definición, funciones y desafíos principales. Se examinan los problemas más relevantes en la logística del comercio electrónico y se analizan las ventajas y oportunidades que ofrece. Además, se introduce el concepto de *dropshipping* o triangulación de envíos, destacando su relevancia en el contexto del comercio electrónico.

La imagen de empresa se aborda en el cuarto apartado, donde se define su importancia y se discute su papel en el ámbito corporativo. Se exploran las estrategias para establecer y mantener una imagen de empresa sólida y se analizan los efectos que la imagen corporativa puede tener en el comportamiento de los consumidores.

En el quinto apartado, se realiza una aproximación al sector textil desde la perspectiva del comercio exterior. Se examina la relación entre el *e-commerce* y el sector textil español, explorando sus implicaciones y desafíos.

La metodología utilizada en esta investigación se describe en el tercer apartado, detallando los enfoques y métodos empleados para recolectar y analizar los datos pertinentes.

A continuación, se dedica un espacio significativo a la empresa Silbon Clásico. Se presenta una descripción completa de la empresa, abarcando su historia, evolución, misión, visión y valores. Además, se examinan los recursos humanos actuales, la cartera de productos, las estrategias de marketing empleadas y la situación económico-financiera de la compañía. También se exploran aspectos como la expansión geográfica, la diversificación de productos y servicios, así como la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

Para brindar una perspectiva más completa, se incluye una entrevista semiestructurada con representantes de Silbon Clásico, en la cual se profundizan aspectos clave relacionados con la creación de la empresa, su situación internacional, la implantación y logística del comercio electrónico en Silbon Clásico, y las perspectivas futuras de su estrategia de comercio electrónico.

Finalmente, las conclusiones se presentan como el cierre lógico del trabajo, donde se resumen los hallazgos y se responden a los objetivos planteados en la introducción. Se ofrecen reflexiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos. Posteriormente, se incluye una bibliografía que recopila las fuentes consultadas y utilizadas a lo largo del trabajo, asegurando así la base académica y científica del estudio.

Adicionalmente, se incluyen anexos relevantes que aportan mayor claridad y detalle a la investigación.

Marco teórico

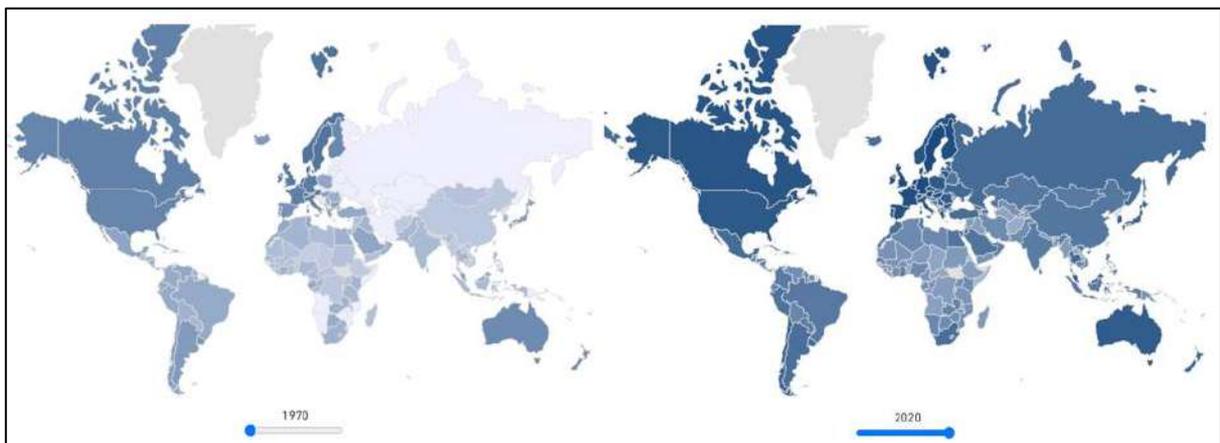
2. Marco teórico

2.1. Internacionalización de empresas

2.1.1. Consideraciones previas

Desde 1980, la economía mundial está cada vez más conectada e integrada (Lee & Vivarelli, 2006). Este fenómeno se conoce como globalización, se trata un proceso que gana importancia especialmente a partir de la década de los 90. Implica la eliminación de las barreras comerciales y financieras entre los países. Como resultado, los mercados están cada vez más interconectados, generando una mayor homogeneización en aspectos económicos, sociales y políticos en todo el mundo. Es decir, los mercados dejan de ser locales o nacionales y se convierten en globales, lo que afecta a casi todos los aspectos de la vida de las personas en todo el mundo. Esto, también influye en empresas de todo tipo y tamaño, que a su vez son cada vez más conscientes de la globalización como realidad que afecta su actividad. Ante esta situación, deben evaluar cuidadosamente si la apertura a mercados exteriores les brinda una oportunidad para mejorar su posición competitiva o si, por el contrario, puede convertirse en una amenaza añadida para su supervivencia. La relevancia del fenómeno ha llevado al desarrollo de indicadores para medir el grado de interconexión entre países teniendo en cuenta aspectos tecnológicos, culturales, ecológicos, económicos, sociales y políticos. Uno de los más conocidos es el índice de la escuela politécnica federal de Zúrich conocido como KOF, enfocado en tres dimensiones, política, economía y sociedad (KOF Globalisation Index 2023), gráficamente podemos observar como ha sido la evolución:

Figura 1. Comparativa mundial 1970-2020 grado de globalización



Fuente: KOF Globalisation Index (2023)

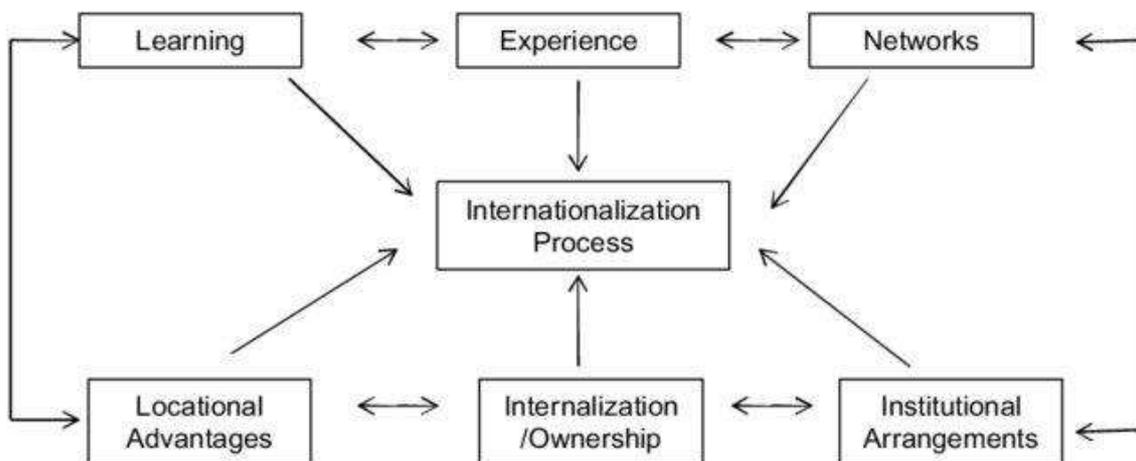
De acuerdo con este índice España ocupa la decimo primera posición según Statista (2022) en el ranking de los 50 países con mayor índice de globalización (tras Países bajos 1º; Suiza 2º; Bélgica 3º; Suecia 4º; Reino Unido 5º, Alemania 6º, Austria 7º; Dinamarca 8º; Finlandia 9º; Francia 10º).

Sin embargo, la globalización también ha generado preocupaciones por las posibles consecuencias sociales que puede generar. La estandarización de los mercados a nivel global puede llevar a una mayor desigualdad económica y a la pérdida de identidad cultural, entre otros efectos negativos. A pesar de esto, la globalización ha permitido una mayor integración económica a nivel global, lo que ha llevado a la creación de una visión más amplia e interconectada del mundo empresarial. En resumen, la globalización es un proceso complejo que tiene tanto aspectos positivos como negativos, y es importante considerar ambos al evaluar su impacto en la sociedad y la economía global (Bradley, 2006).

2.1.2. Concepto de Internacionalización

Existe una relación clara entre la globalización y la internacionalización (Maringe, 2010). Si la globalización hace referencia al proceso creciente de interconexión entre países (KOF Globalisation Index 2023), la internacionalización se refiere al proceso de expansión de organizaciones y empresas a otros países, mediante exportaciones, inversión directa, o establecimiento de filiales (Maringe, 2010). En consecuencia, podría decirse que la internacionalización es una posible consecuencia de la globalización, ya que la eliminación de barreras comerciales y financieras facilita la expansión de empresas a nivel internacional (De Martino *et Al.*, 2006).

En base a esto, la internacionalización se define como una estrategia de crecimiento mediante diversificación espacial y geográfica hacia mercados mundiales. Por tanto, se configura como un proceso dinámico y evolutivo a largo plazo que afecta gradualmente a todas las actividades que integran la cadena de valor y la estructura de una empresa (Villareal, 2006). La evolución hacia la internacionalización involucra de forma progresiva recursos y capacidades de la empresa en un entorno global, todo ello fundamentado en un proceso de aprendizaje constante. De manera gráfica, Amal *et Al.* (2013) representan algunos de sus aspectos más determinantes:

Figura 2. Factores que influyen en el proceso de internacionalización de una empresa

Fuente: Amal *et Al.* (2013)

Aunque, resulta importante matizar que el concepto de internacionalización no debe confundirse con el de exportación. Dado que, la exportación supone un fenómeno de menor envergadura, ya que implica relaciones esporádicas o continuas en el tiempo con el exterior, pero no necesariamente la penetración en el mercado global como objetivo principal de la actividad empresarial (Amal *et Al.* 2013). En cambio, una empresa internacional tiene como objetivo la penetración y consolidación en otros países distintos al de origen de la entidad (De Martino *et Al.*, 2006). De esta forma, la internacionalización tiene un marcado componente estratégico, que implica abrir horizontes y salir de las fronteras. Si bien esto puede abrir un amplio abanico de posibilidades para la actividad empresarial, también supone riesgos al ampliar el entorno, los competidores y afrontar productos sustitutivos en mercados desconocidos (Guerras Martin, & Navas López, 2007).

Desde una perspectiva estratégica, las empresas deben evaluar cuidadosamente los costos y beneficios antes de tomar la decisión de expandirse a nuevos mercados. Cuando se trata de estrategias de internacionalización, las opciones pueden variar desde adoptar características similares en todos los países hasta dar una mayor importancia a la diferenciación de cada país en cuanto al producto y servicio. Sin embargo, cualquiera sea la estrategia elegida, siempre habrá riesgos inherentes en términos de flexibilidad y adaptación. En última instancia, las empresas deben sopesar cuidadosamente los costos y beneficios de cada enfoque y decidir qué estrategia de internacionalización se adapta mejor a sus necesidades y objetivos (Guerras Martin, & Navas López, 2007).

2.1.3. Evolución histórica del concepto de Internacionalización

Los orígenes del estudio del comercio internacional se remontan a los escritos de Adam Smith y David Ricardo, quienes desarrollaron sus teorías sobre el tema en sus obras “La teoría de la ventaja absoluta” y “La teoría del comercio internacional”, respectivamente. La teoría de Smith sostiene que el comercio internacional puede conducir a una reducción de costos gracias a la utilización de recursos eficientes y abundantes en el extranjero. Por su parte, Ricardo argumenta que la internacionalización se basa en los beneficios que el propio comercio exterior aporta, y no necesariamente en las ventajas absolutas en los costos (Cardozo *et Al.*, 2007).

Después de la Segunda Guerra Mundial, momento de gran crecimiento del comercio exterior, surgieron importantes aportaciones teóricas para explicar el fenómeno de la internacionalización (Fuentes, Sánchez y Santos, 2011). Estas teorías pueden clasificarse en cuatro perspectivas principales:

- La perspectiva económica de la internacionalización
- La perspectiva de proceso de la internacionalización
- La teoría de redes
- El modelo del diamante de Porter

La perspectiva económica trata de aportar teorías que se basan en los costos y los motivos que llevan a la empresa a la decisión de su localización.

- La teoría de la organización industrial sostiene que las empresas logran su internacionalización al poseer una ventaja competitiva exclusiva en aspectos como la producción, la tecnología o la organización, según indica Fuentes *et Al* (2011), citando a Hymer (1960).
- La teoría de la internacionalización, según Fuentes *et Al.* (2011), citando a Coase (1937), se fundamenta en a la teoría de los costos de transacción. Esta teoría sostiene que la internacionalización tendrá lugar si los beneficios obtenidos, como la reducción de costos de transacción, son mayores que los costos de aprendizaje y establecimiento con la expansión al exterior.

- El paradigma ecléctico de Dunning integra las teorías de la perspectiva económica en su teoría de internacionalización. Según Dunning, una empresa puede internacionalizarse si cuenta con una ventaja competitiva en el mercado extranjero y si resulta más ventajoso explotarla por sí misma que vendérsela a un tercero extranjero, teniendo en cuenta los costos de transacción. Además, la localización en el exterior de una parte de las plantas de producción debe ser rentable y contribuir al comercio internacional.
- El enfoque macroeconómico establece que la inversión directa en el extranjero debería surgir del sector o actividad en el país inversor que tenga una desventaja comparativa o marginal, y que potencialmente podría ser un sector en el que el país receptor tenga una ventaja comparativa.

La perspectiva del proceso en el estudio de la internacionalización describe cómo una empresa que es predominantemente nacional puede alcanzar el nivel más avanzado del fenómeno en cuestión.

- El modelo de Uppsala es la teoría más destacada y utilizada en los estudios de internacionalización. Según Fuentes *et Al.* (2011), quienes citan a Johanson y Valhne (1977), esta teoría describe cuatro fases de desarrollo que una empresa debe atravesar para internacionalizarse, progresando de una a otra mediante la experiencia adquirida en los mercados.
- El modelo de Uppsala describe cuatro fases por las que una empresa debe pasar para internacionalizarse: la primera fase involucra actividades de exportación esporádicas o no regulares; en la segunda fase se realizan exportación a través de representantes independientes; en la tercera fase se establece una sucursal comercial en el país extranjero; y finalmente, en la cuarta fase, se establecen unidades productivas en el país extranjero.
- La teoría del ciclo de vida del producto sugiere que la ubicación de una empresa internacional dependerá del grado de monopolio que su producto le otorgue. Según Fuentes *et Al.* (2011), citando a Vernon (1966), la empresa buscará obtener una posición oligopólica en una nueva ubicación cuando pierda en su ubicación actual.

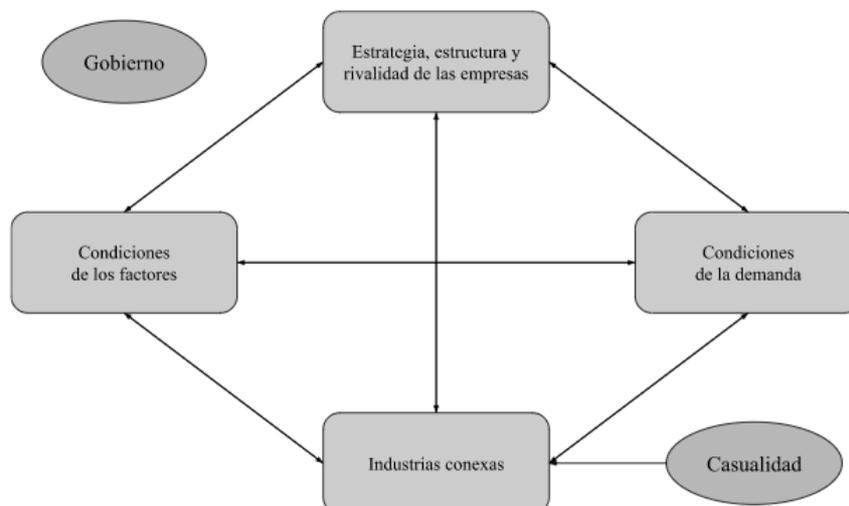
En la teoría de Redes, desarrollada por Johanson y Mattson (1988), según Santos (2013), el elemento crucial es la interacción continua entre las empresas y sus redes interorganizacionales. Esto significa que las empresas utilizan la red de sus contactos proveedores y clientes como un puente para expandirse en los mercados exteriores.

Es importante tener en cuenta que las oportunidades de expansión a través de la utilización de la red de contactos dependerán del tamaño de la empresa y, en consecuencia, del tamaño de la red. Por ejemplo, una empresa grande tendrá más posibilidades de aprovechar sus relaciones establecidas que una pequeña y mediana empresa (pyme) que se encuentra asentada en el mercado nacional y cuyas únicas oportunidades de establecer una red internacional son mediante ferias comerciales y ayudas públicas al comercio internacional.

Una de las últimas teorías que se ha incorporado al estudio de la internacionalización es la Teoría del diamante de Porter. Esta teoría sostiene que existen empresas líderes en un sector específico en ciertos territorios, donde los factores de localización son detonantes importantes de la internacionalización de una empresa.

El modelo del diamante de Porter se enfoca en cuatro componentes: las condiciones de la demanda, los sectores relacionados y de apoyo, la dotación factorial y la estructura del mercado. La combinación de estos cuatro componentes ayuda a comprender la internacionalización de las empresas, tal y como señala Santos (2013).

Figura 3. Diamante de Porter



Fuente. Porter (1990)

En las últimas décadas, el concepto de internacionalización ha experimentado una notable evolución. Según Faulkner y de Rond (2015), tradicionalmente se asociaba con la expansión de las empresas en mercados extranjeros. Sin embargo, en años recientes, se ha ampliado su significado para abarcar aspectos más profundos de la integración global. Ahora se considera un proceso estratégico que implica una reestructuración de las operaciones de la empresa en función de los mercados internacionales en los que opera.

La evolución del concepto de internacionalización ha sido impulsada por diversos factores. Según Knight y Liesch (2016), el avance de la tecnología y las comunicaciones ha permitido una mayor interconexión entre los mercados globales, lo que ha llevado a una creciente interdependencia económica. Además, la globalización de la producción y el comercio ha generado nuevas oportunidades para las empresas que desean expandirse internacionalmente. Estos factores han llevado a una visión más holística de la internacionalización como un proceso multidimensional y dinámico.

Una tendencia importante en la evolución del concepto de internacionalización es el enfoque hacia la internacionalización de los servicios. Según Li *et Al.* (2017), en el pasado se prestaba más atención a la internacionalización de bienes tangibles, como productos manufacturados. Sin embargo, en la actualidad, se reconoce cada vez más el papel fundamental de los servicios en la economía global. La internacionalización de los servicios implica la expansión de empresas de servicios en mercados extranjeros y la creación de cadenas de valor globales para la prestación de servicios.

En los últimos años, ha surgido una discusión sobre la "glocalización" como un enfoque de internacionalización. Según Ghemawat (2017), la glocalización implica adaptar los productos y servicios a las preferencias y necesidades locales de los diferentes mercados, al tiempo que se mantiene una estrategia global coherente. Este enfoque reconoce la importancia de equilibrar la estandarización global con la diferenciación local. La glocalización ha ganado relevancia debido a la creciente diversidad cultural y la demanda de personalización por parte de los consumidores.

Por último, la sostenibilidad ha emergido como un tema clave en la evolución del concepto de internacionalización. Según Rugman y Verbeke (2020), las empresas cada vez más consideran la sostenibilidad ambiental, social y económica en sus estrategias de internacionalización. La adopción de prácticas sostenibles puede proporcionar ventajas competitivas a largo plazo, al tiempo que contribuye a abordar los desafíos globales, como el cambio climático y la desigualdad. La integración de la sostenibilidad en el concepto de internacionalización refleja la creciente conciencia de la responsabilidad corporativa y la necesidad de un desarrollo global equitativo y sostenible.

2.1.4. Multinacionales

Las empresas multinacionales desempeñan un papel de vital importancia en el entorno empresarial, al trascender las fronteras de su país de origen y expandir sus operaciones a nivel internacional.

Como bien señala Villareal (2006), el concepto de multinacionalidad puede parecer lingüísticamente sencillo, pero el análisis de la dinámica y el funcionamiento de estas corporaciones requiere una comprensión detallada y profunda debido a su complejidad intrínseca.

Dada su naturaleza global, las multinacionales adquieren una significativa relevancia en el ámbito económico, y su estudio implica una exploración minuciosa de sus estrategias, estructuras organizativas, relaciones comerciales y desafíos inherentes.

- Las empresas multinacionales expanden sus operaciones, como la producción o la administración, a nivel global y pueden movilizar sus plantas industriales de un país a otro.
- Al ser multinacionales, estas empresas tienen una visión global de la economía y de su ámbito de trabajo. Operan a nivel mundial y sus clientes son los mercados, países, empresas y organizaciones de todo el planeta. Por lo tanto, conciben al mundo entero como su mercado potencial y actúan en consecuencia, adaptándose y moviéndose en este entorno global.

- Se debe entender el término “multinacional” como una descripción del ámbito de actuación de la empresa y no de su naturaleza. Una empresa multinacional no es necesariamente una empresa fundada en múltiples naciones, sino una empresa que opera y tiene presencia en un gran número de países.

2.1.5. Proceso de Internacionalización

En la era actual de la globalización, las empresas se enfrentan a un entorno de negocios cada vez más competitivo y dinámico. La internacionalización se ha convertido en una estrategia clave para las organizaciones que buscan expandir sus operaciones más allá de las fronteras nacionales.

El proceso de internacionalización se refiere al conjunto de pasos que una empresa debe seguir para expandirse en mercados extranjeros. Según Rajagopal (2015), este proceso generalmente se divide en varias etapas, que incluyen la exportación ocasional, la exportación regular, la inversión directa en el extranjero y la creación de alianzas estratégicas globales. Cada etapa implica diferentes niveles de compromiso y riesgo, y las empresas deben evaluar cuidadosamente su capacidad y recursos antes de avanzar a la siguiente etapa.

Diversos factores pueden motivar a las empresas a buscar oportunidades en mercados internacionales. Según Ruzzier y Antončič (2018), los principales impulsores de la internacionalización incluyen la búsqueda de nuevos mercados y clientes, la búsqueda de eficiencias en costos y la adquisición de conocimientos y tecnologías. Además, el acceso a recursos y materias primas, la reducción de riesgos al diversificar geográficamente las operaciones y la competencia global también son factores importantes que impulsan la internacionalización.

El proceso de internacionalización no está exento de desafíos y obstáculos. Según Krammer (2021), algunos de los desafíos más comunes incluyen las barreras culturales y lingüísticas, las diferencias en los sistemas legales y regulatorios, la volatilidad de los tipos de cambio, la incertidumbre política y los riesgos asociados con la entrada en nuevos mercados. Además, la falta de conocimiento local, las dificultades logísticas y la competencia intensificada pueden dificultar el éxito de una empresa en el extranjero.

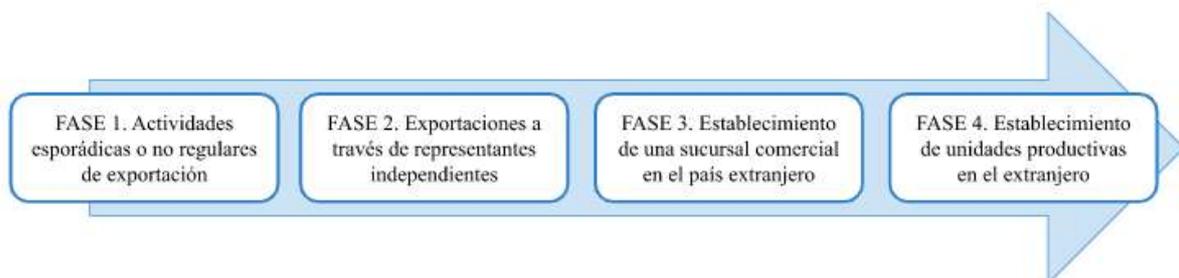
Las empresas deben desarrollar estrategias efectivas para superar los desafíos de la internacionalización. Según Cuervo-Cazurra (2017), algunas de las estrategias clave incluyen la selección cuidadosa de socios y aliados estratégicos, la adaptación de productos y servicios a los mercados locales, la contratación de talento local, la inversión en la comprensión de la cultura y las prácticas empresariales locales, y la gestión proactiva de los riesgos asociados con la expansión internacional.

El proceso de internacionalización es esencial para que las empresas prosperen en el entorno empresarial globalizado actual. A través de una cuidadosa planificación y la implementación de estrategias adecuadas, las organizaciones pueden aprovechar las oportunidades en mercados extranjeros y superar los desafíos inherentes a este proceso. Si bien los riesgos y obstáculos no pueden ser eliminados por completo, una estrategia bien desarrollada y una comprensión sólida de los mercados internacionales pueden proporcionar a las empresas una ventaja competitiva significativa en el escenario global.

2.1.5.1. Fases

Las etapas del proceso de internacionalización que serán empleadas con mayor frecuencia y ampliamente aceptadas son aquellas descritas en el modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977).

Figura 4. Fases del proceso de internacionalización modelo de Uppsala



Fuente. Johanson y Vahlne (1977)

Etapa 1: exportaciones esporádicas o no regulares. Las empresas que se encuentran en esta etapa del proceso no han establecido la internacionalización o el comercio exterior en su actividad principal. Cuando realizan exportaciones esporádicas, prestan mucha atención al riesgo asociado con dichas operaciones.

Etapa 2: Exportaciones a través de representantes independientes. Esta es la siguiente etapa que las empresas interesadas en ingresar al comercio exterior deben dar. Se busca la ayuda de representantes independientes para recibir asesoramiento y determinar si están preparadas, además de facilitar la relación con el exterior a través de terceros más especializados.

Etapa 3: establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; y etapa 4: establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. Las empresas que llegan a estas etapas del proceso tienen completamente integrada la internacionalización en su actividad económica. La decisión es a largo plazo y requiere una mayor inversión financiera, lo que también implica un mayor riesgo.

Para establecer una sucursal comercial en el extranjero (etapa 3), los directivos de la empresa deben preocuparse por conocer la cultura del país de destino y el mercado laboral existente para lograr un buen proceso de selección. Es recomendable que el país de destino tenga empresas del mismo sector o empresas del mismo país de origen ya establecidas para aprovechar la red de contactos por cercanía. Esto puede resultar beneficioso para la empresa en términos de acceso a información y oportunidades de colaboración.

La última etapa de la internacionalización, el establecimiento de una unidad productiva (etapa 4), se motiva por la reducción de costos de distribución, fabricación y/o logística, la utilización de infraestructuras existentes o alianzas con terceros. Es crucial que, al adaptarse al mercado, se tenga en cuenta la necesidad de mantener la experiencia en el proceso productivo para no perder eficiencia. Por lo tanto, es fundamental que la estructura organizativa en su conjunto colabore en el proyecto de internacionalización.

Según Dimitratos *et Al.* (2015), el modelo de Uppsala se centra en la importancia de la proximidad psicológica y geográfica en el proceso de internacionalización. Los autores argumentan que las empresas tienden a comenzar su expansión internacional en mercados cercanos, donde tienen una mayor familiaridad cultural y lingüística, lo que facilita la reducción de la incertidumbre y el aprendizaje gradual sobre el entorno empresarial extranjero.

Por su parte, Håkansson y Snehota (2016) resaltan la importancia que el modelo de Uppsala otorga a las relaciones y las redes en el contexto de la internacionalización. Según estos investigadores, las empresas establecen vínculos con socios locales en los mercados extranjeros, lo que les permite obtener información valiosa y desarrollar una comprensión más profunda de los mercados objetivo. A medida que las empresas acumulan conocimiento y confianza, aumenta la probabilidad de que se involucren en formas más profundas, como establecer filiales o adquirir empresas locales.

Por otro lado, Luo y Rui (2018) subraya el papel crucial de la experiencia en el proceso de internacionalización, de acuerdo con los postulados del modelo de Uppsala. Estos autores argumentan que, a medida que las empresas adquieren experiencia en un mercado extranjero, se sienten más cómodas asumiendo riesgos y expandiéndose hacia mercados más distantes y desconocidos. La experiencia acumulada en un mercado específico actúa como un trampolín para la entrada en nuevos mercados.

Sin embargo, un estudio más reciente llevado a cabo por Elg y colaboradores (2020) plantea la necesidad de revisar y adaptar el modelo de Uppsala a los desafíos y cambios que caracterizan el entorno empresarial global contemporáneo. Estos autores argumentan que, en un mundo cada vez más conectado y digitalizado, las empresas pueden acceder a información y establecer relaciones de manera más expedita, lo cual podría alterar la dinámica y el desarrollo del proceso de internacionalización.

El modelo de Uppsala ha constituido una herramienta valiosa para comprender los complejos procesos de internacionalización de las empresas. Su enfoque en la proximidad psicológica y geográfica, así como en las relaciones, las redes y la experiencia acumulada, ha sido ampliamente discutido en la literatura especializada. Sin embargo, es importante considerar las críticas y adaptar el modelo a los cambios y desafíos actuales que caracterizan el entorno empresarial global en constante evolución.

2.1.5.2. *Born Global*

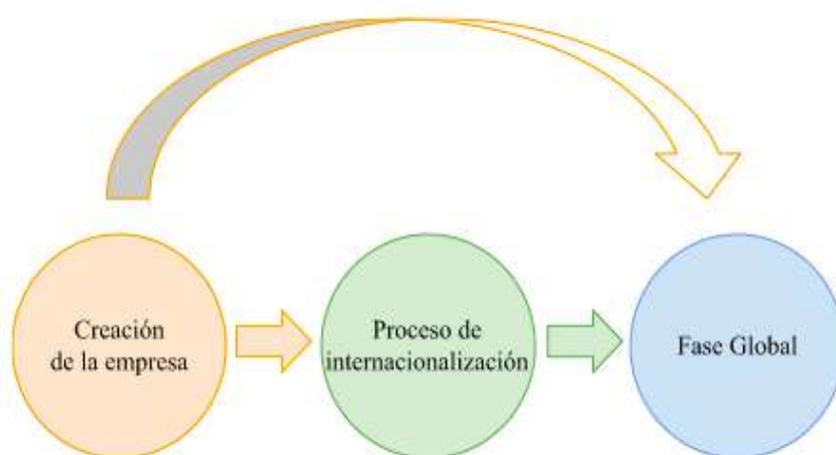
El concepto *Born Global* es un fenómeno que se refiere a las empresas que desde su creación o en un corto período de tiempo, realizan sus actividades económicas en un mercado internacional, saltándose de alguna manera las etapas del proceso de internacionalización mencionadas anteriormente, y estableciéndose directamente en la última etapa.

Según Knight y Cavusgil (2015), el término *Born Global* se refiere a empresas que nacen con la intención de operar de manera internacional desde sus primeros días de existencia. Estas empresas tienen una mentalidad global desde el principio y aprovechan las oportunidades y ventajas proporcionadas por la globalización y la tecnología para expandirse rápidamente en mercados extranjeros. A diferencia de las empresas tradicionales que primero se establecen en su mercado local antes de expandirse internacionalmente, las empresas *Born Global* tienen una visión global desde el inicio.

Las empresas *Born Global* se caracterizan por su capacidad para internacionalizarse rápidamente mediante la combinación de recursos internos y externos. Estas empresas tienden a tener un enfoque basado en la innovación y la flexibilidad, lo que les permite adaptarse rápidamente a diferentes mercados y aprovechar las oportunidades internacionales. Además, su éxito se basa en la construcción de redes de colaboración con socios estratégicos en diferentes países (Rialp *et Al.*, 2016).

Oviatt y McDougall (2018) destaca que las empresas *Born Global* suelen estar orientadas hacia los mercados internacionales desde el inicio debido a varios factores. Estos factores incluyen la disponibilidad de conocimientos especializados y recursos en el mercado global, el acceso a tecnologías de la información y comunicación, así como las oportunidades generadas por la apertura de los mercados internacionales. Además, la presencia de fundadores con experiencia internacional también desempeña un papel crucial en el éxito de estas empresas.

Figura 5. Fases empresa *Born Global*



Fuente. Elaboración propia a partir de Rialp *et Al.* (2016)

En relación con el tiempo necesario para considerar a una empresa como *Born Global*, los autores de este concepto lo establecen entre dos y tres años, o de tres a cinco años, e incluso de cinco a seis años. Se considera que una empresa *Born Global* se internacionaliza antes que una empresa que sigue el proceso tradicional.

En su investigación, Lu y Beamish (2019) señalan que las empresas *Born Global* a menudo tienen una ventaja competitiva derivada de su capacidad para aprovechar las redes sociales y las tecnologías digitales. Estas herramientas les permiten acceder a información y recursos a nivel global, establecer relaciones con clientes y proveedores en diferentes países, y promover su marca y productos de manera eficiente. La adopción de estrategias de marketing digital y la creación de una presencia en línea sólida son elementos clave para el éxito de estas empresas en la economía globalizada.

Según un estudio reciente realizado por Rasmussen y Madsen (2021), las empresas *Born Global* enfrentan desafíos específicos en su proceso de internacionalización. Estos desafíos incluyen la falta de recursos financieros y de personal, la dificultad para construir redes de socios internacionales confiables y la necesidad de adaptarse a diferentes regulaciones y culturas empresariales. Sin embargo, estas empresas también tienen la ventaja de una mayor capacidad de aprendizaje y adaptación, lo que les permite superar estos obstáculos y lograr un crecimiento rápido y sostenible en mercados internacionales.

2.1.6. Formas de entrada a mercados internacionales

En la actualidad, existen tres formas genéricas de acceder a mercados internacionales: mediante la exportación, la concesión de licencias o la realización de inversiones directas en el extranjero.

Acuerdos contractuales

Una compañía tiene varias opciones para expandirse internacionalmente, y una de ellas es a través de acuerdos contractuales, que pueden ser acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas entre empresas (Jarillo, 1991).

- a) **Joint-venture:** también conocida como inversión conjunta o coinversión, es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital o activos para crear una nueva empresa en un mercado extranjero, compartiendo propiedad y control con una empresa local. Esta forma de expansión permite a la empresa extranjera ingresar al mercado objetivo invirtiendo menos capital que si estableciera una subsidiaria. Al mismo tiempo, la empresa local se beneficia al contar con recursos financieros adicionales para iniciar un negocio de gran escala que podría ser arriesgado de emprender sola.
- b) **Licencia:** acuerdo contractual entre dos empresas de diferentes países en el que una empresa (A) concede a otra (B) el derecho de utilizar su proceso productivo, una patente, una marca registrada, un secreto comercial u otros activos intangibles a cambio de una tarifa fija inicial. El licenciador es la empresa que otorga la licencia, mientras que el licenciataria es la empresa que la recibe. La licencia es una opción viable para la exportación cuando los costos de transporte son elevados y encarecen el precio del producto. Además, puede ser una alternativa cuando existen barreras de entrada en un país específico.
- c) **Franquicia:** es una forma de licencia que abarca el acceso a una gama más amplia de recursos y derechos, que pueden incluir el equipo de producción, los sistemas de gestión, los procedimientos administrativos, la publicidad, las marcas registradas y el conocimiento especializado sobre la gestión y comercialización de un negocio. En este caso, la empresa que concede la franquicia se conoce como franquiciador, mientras que la empresa que la recibe es el franquiciado.

Exportación

La exportación implica la venta de un producto en un territorio diferente al local, lo que conlleva ciertas complicaciones con el traspaso de fronteras, los trámites de aduanas, las diferencias en moneda, idioma, legislación y el entorno económico y comercial. Según Jarillo (1991), debido a las complejidades que presenta el proceso de exportación, se divide en dos subdivisiones.

- a) La **exportación indirecta** implica que una empresa exporta sus productos a través de intermediarios independientes que se encargan de lidiar con las complejidades del proceso de exportación, mientras la empresa se enfoca en la producción y venta de sus productos. Estos intermediarios pueden adoptar diferentes formas, como compradores extranjeros, comerciantes, brókeres, agentes, casas exportadoras, *trading companies* o consorcios de exportación. Es una forma de exportación que se lleva a cabo desde el país de origen de la empresa exportadora.

- b) La **exportación directa** es una forma de acceso al mercado internacional en la que la empresa se encarga de todos los aspectos relacionados con la exportación, desde la búsqueda de compradores finales hasta la gestión de los tramites logísticos y financieros. Según Jarillo (1991), existen diferentes distintos tipos de intermediarios que pueden participar en esta modalidad de exportación, como el importador, el agente, el distribuidor, la oficina de representación y la filial de ventas.

Inversión directa extranjera

Esta estrategia de acceso al mercado exterior implica que la empresa asume un mayor riesgo con sus recursos, pero también puede ser la opción más rentable a largo plazo. Por lo tanto, las empresas con más experiencia suelen estar más interesadas en ella. Según Jarillo (1991), las empresas pueden clasificarse en inversión directa extranjera, establecimiento de una empresa filial de ventas con almacén o una delegación que actúe como una oficina de representación. En esta estrategia, se pueden distinguir las siguientes subdivisiones:

- a) **Subsidiaria de producción.** Se refiere a la creación de una empresa filial en el país de destino, donde se lleva a cabo la producción utilizando los recursos propios de la empresa. La subsidiaria puede encargarse de distintas actividades en la cadena de valor, como la producción de partes y piezas para ensamblaje o montaje, el control de calidad, entre otros.

- b) **Joint-venture.** Es una estrategia en la que la empresa crea una nueva entidad en colaboración con otra empresa, en la que ambas aportan capital, tecnología o recursos, para producir o realizar actividades comerciales conjuntas.

2.1.7. Razones para la internacionalización

La internacionalización de empresas es un proceso clave en el mundo de los negocios modernos. Este proceso se refiere a la estrategia de expansión de las operaciones comerciales más allá de las fronteras nacionales. En las últimas décadas, la internacionalización se ha convertido en una estrategia cada vez más popular entre las empresas debido a una serie de razones importantes.

Una de las principales razones para la internacionalización es el acceso a nuevos mercados. Según un estudio realizado por el *International Journal of Management, Marketing, and Economics* (2017), al expandirse a otros países, las empresas pueden acceder a nuevos clientes y aumentar su base de ventas. Esto puede ser especialmente importante para empresas que enfrentan una disminución en la demanda nacional o en un mercado saturado. El acceso a nuevos mercados también puede permitir a las empresas aprovechar oportunidades de crecimiento y aumentar sus ingresos.

Coca-Cola es un claro ejemplo de una empresa que ha logrado expandirse exitosamente a nivel mundial. La compañía ha conseguido establecer una sólida presencia en más de 200 países, gracias a su capacidad para adaptar su producto y estrategias de marketing a diversas culturas y mercados. Esta astuta estrategia ha permitido a Coca-Cola acceder a un amplio abanico de clientes nuevos y ampliar su base de ventas, aprovechando de manera efectiva las oportunidades de crecimiento y generando un notable incremento en sus ingresos. En países como India, donde el consumo de refrescos no alcohólicos es comúnmente más bajo, Coca-Cola ha desarrollado bebidas a base de frutas para atraer a los consumidores locales.

Otra razón clave para la internacionalización es la diversificación del riesgo. Según un artículo publicado en *Harvard Business Review* (1986), cuando las empresas dependen exclusivamente del mercado nacional, son vulnerables a los cambios económicos, políticos y sociales que ocurren en ese mercado.

Al expandirse a otros países, las empresas pueden reducir su dependencia de un solo mercado y diversificar su riesgo. Además, la internacionalización puede permitir a las empresas tener una mejor posición frente a la volatilidad cambiaria, al permitirles tener ingresos en diferentes monedas.

La expansión internacional ha brindado a McDonald's la oportunidad de diversificar su riesgo al no depender exclusivamente de un solo mercado. Esta estrategia ha adquirido una relevancia significativa durante momentos de crisis económicas o políticas en un país específico, ya que la presencia global de McDonald's le otorga estabilidad al contar con ingresos provenientes de diversas regiones. Además, la expansión internacional ha permitido a McDonald's aprovechar ventajas competitivas en diferentes mercados. Un ejemplo notable es su posición dominante en China, donde la compañía fue uno de los primeros en ingresar al mercado y establecer una amplia red de restaurantes antes de que otros competidores importantes llegaran. Esta ventaja temprana ha posibilitado la consolidación de su presencia en el país.

La internacionalización también puede permitir a las empresas acceder a recursos y talentos que no están disponibles en su mercado nacional. Según un estudio realizado por el Journal of World Business (1992), esto puede incluir acceso a materias primas, tecnología, mano de obra especializada o conocimientos técnicos. Al expandirse a otros países, las empresas pueden aprovechar los beneficios de los recursos y talentos disponibles en esas regiones y mejorar su capacidad para competir en el mercado global.

Starbucks ha formado alianzas estratégicas con socios locales en varios países, lo que le ha permitido aprovechar los conocimientos y recursos locales de manera efectiva. Por ejemplo, en China, Starbucks se asoció con la empresa de alimentos y bebidas Tingyi Holding Corp. para establecer una empresa conjunta y expandir su presencia en el mercado chino. Esta asociación ha permitido a Starbucks beneficiarse de la experiencia y los conocimientos de Tingyi sobre el mercado local, así como de su infraestructura de distribución y cadena de suministro.

Otra razón para la internacionalización es la mejora de la rentabilidad. Según un artículo publicado en el Journal of International Business Studies (2004), al expandirse a otros países, las empresas pueden reducir sus costos de producción y aumentar sus ingresos a través de la expansión de sus operaciones. Además, la diversificación del riesgo y el acceso a nuevos mercados pueden ayudar a las empresas a mantener una rentabilidad sostenible a largo plazo.

La expansión internacional de Nike ha permitido reducir los costos de producción al aprovechar las ventajas de la fabricación en diferentes países. La empresa ha establecido una extensa red de proveedores y fábricas en todo el mundo, lo que le ha brindado acceso a mano de obra más económica y a recursos específicos de cada región.

Por ejemplo, Nike ha externalizado gran parte de su producción en países como China, Vietnam y otros países de Asia, donde los costos laborales son más bajos en comparación con Estados Unidos.

La internacionalización emerge como una estrategia efectiva para fomentar el crecimiento y la prosperidad empresarial en un mundo cada vez más globalizado. Al aprovechar las nuevas oportunidades de mercado, diversificar el riesgo y acceder a recursos y talentos en el extranjero, las empresas pueden fortalecer su rentabilidad y asegurar su éxito a largo plazo. Además, la internacionalización brinda a las empresas una mayor capacidad para hacer frente a los desafíos económicos y políticos del mercado nacional, lo que potencia su habilidad para operar y expandirse en el ámbito global.

2.2. Comercio electrónico

2.2.1. Concepto

El comercio electrónico, o *e-commerce*, se ha convertido en un concepto clave en la actualidad, en tanto se refiere a la compra y venta de bienes y servicios a través de Internet. Dicho concepto ha sido objeto de análisis por parte de diversos autores, quienes han destacado distintos aspectos que resultan de interés en torno al mismo.

En este sentido, Kotler *et Al.* (2021) definen el comercio electrónico como "*el proceso de compra y venta de bienes y servicios a través de medios electrónicos, como la internet*". Asimismo, los autores resaltan que el *e-commerce* permite a las empresas llegar a un público más amplio, lo que resulta en un aumento en las ventas, además de brindar comodidad a los consumidores, quienes pueden realizar compras en línea en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Por su parte, Turban *et Al.* (2018) han enfatizado la importancia de la personalización en el comercio electrónico. En su análisis, los autores resaltan que las empresas que venden productos o servicios en línea pueden adaptar su oferta a las necesidades y preferencias de sus clientes, lo cual resulta en una mayor satisfacción por parte de estos. Además, el *e-commerce* permite a las empresas llegar a clientes potenciales en cualquier parte del mundo, lo que, en consecuencia, puede aumentar significativamente sus ventas.

Por otro lado, Lee *et Al.* (2020) señalan la importancia de la seguridad en el comercio electrónico. En este sentido, los autores destacan que los consumidores pueden mostrar cierto recelo a la hora de proporcionar información personal y financiera en línea, ya que existe el temor a que se produzca un robo de identidad o fraude. Por lo tanto, es importante que las empresas adopten medidas de seguridad adecuadas para proteger la privacidad y la seguridad de sus clientes.

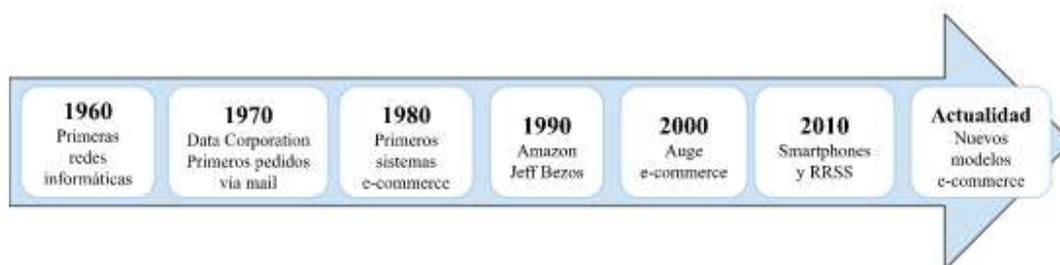
Finalmente, Chaffey *et Al.* (2021) resaltan la importancia de la experiencia de compra en línea en el comercio electrónico. Los autores destacan que las empresas deben buscar diferenciarse de la competencia mediante la oferta de productos o servicios únicos, así como a través de la creación de una experiencia de compra en línea atractiva y conveniente para los clientes. Además, el *e-commerce* permite a las empresas recopilar datos sobre sus clientes y utilizarlos para mejorar su oferta y su experiencia de compra.

El comercio electrónico es un concepto amplio que abarca múltiples aspectos relacionados con la compra y venta de bienes y servicios a través de internet. Diversos autores han analizado este tema resaltando distintos aspectos relevantes, que van desde la conveniencia que ofrece a los consumidores hasta la importancia de garantizar la seguridad y mejorar la experiencia de compra en línea. En líneas generales, el comercio electrónico se presenta como una gran oportunidad para las empresas que desean expandirse y adaptarse a las nuevas formas de consumo en línea, permitiéndoles alcanzar a una audiencia más amplia.

2.2.2. Historia y evolución del comercio electrónico

El comercio electrónico, o *e-commerce*, se ha convertido en una de las formas más populares de compra y venta en la actualidad, pero su origen se remonta a varios años atrás.

Figura 6. Evolución del comercio electrónico



Fuente. Elaboración propia

Los primeros intentos de comercio electrónico se remontan a la década de 1960, cuando se crearon las primeras redes informáticas (Laudon y Traver, 2019). El sistema de procesamiento de pedidos por correo electrónico desarrollado por la empresa estadounidense Data Corporation en 1969 es considerado como uno de los primeros ejemplos de comercio electrónico (Turban *et Al.*, 2020). Sin embargo, no fue hasta la década de 1980 cuando comenzaron a surgir los primeros sistemas de comercio electrónico en línea.

En 1984, la empresa estadounidense CompuServe lanzó su sistema de correo electrónico, que permitía a los usuarios enviar mensajes a otros usuarios de la red (Laudon y Traver, 2019). Este sistema también incluía una función de compra y venta, que permitía a los usuarios realizar transacciones en línea (Turban *et Al.*, 2020). Posteriormente, en 1991, la *World Wide Web* fue creada por el científico británico Tim Berners-Lee, lo que permitió a las empresas crear sus propios sitios web y ofrecer sus productos y servicios en línea (Laudon y Traver, 2019).

La década de 1990 se caracterizó por el rápido crecimiento del comercio electrónico en todo el mundo. En 1995, la empresa estadounidense Amazon fue fundada por Jeff Bezos, quien inició su negocio vendiendo libros en línea (Laudon y Traver, 2019). La creación de Amazon marcó el inicio de la era del comercio electrónico moderno y sirvió de inspiración a otras empresas que comenzaron a vender sus productos y servicios en línea.

Durante la década de 2000, el comercio electrónico se consolidó como una forma popular de compra y venta en todo el mundo. Las empresas comenzaron a desarrollar nuevas tecnologías para mejorar la experiencia de compra en línea, incluyendo sistemas de pago seguros, sistemas de gestión de inventarios y sistemas de recomendación basados en el comportamiento del usuario (Turban *et Al.*, 2020).

En los últimos años, el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento sin precedentes, impulsado por el aumento del uso de dispositivos móviles y las redes sociales (Laudon y Traver, 2019). Las empresas han desarrollado nuevas estrategias de marketing digital para atraer a los consumidores en línea, incluyendo el uso de *influencers* y la publicidad personalizada. Además, el comercio electrónico ha evolucionado hacia nuevos modelos de negocio, como el comercio electrónico social y el comercio electrónico en tiempo real (Turban *et Al.*, 2020).

El comercio electrónico ha experimentado una evolución significativa desde sus primeros intentos de comercio en línea en la década de 1980 hasta su consolidación como una forma popular de compra y venta en la actualidad. A lo largo de este proceso de desarrollo, el comercio electrónico ha sido impulsado por la innovación tecnológica y ha transformado la forma en que las empresas venden sus productos y servicios en todo el mundo. Desde la creación de las primeras redes informáticas hasta la aparición de las redes sociales y dispositivos móviles, ha sido evidente cómo el comercio electrónico se ha adaptado y ha aprovechado las nuevas tecnologías para brindar más oportunidades y conveniencia a los consumidores.

2.2.3. Rasgos característicos del comercio electrónico

El comercio electrónico, también conocido como *e-commerce*, se ha convertido en una de las formas más populares de compra y venta en la actualidad. Es importante destacar los rasgos característicos del comercio electrónico que lo han hecho posible y lo diferencian de otras formas de comercio.

Uno de los rasgos característicos del comercio electrónico es su capacidad para romper las barreras geográficas y temporales. Las tiendas en línea están disponibles para cualquier persona con acceso a internet, lo que significa que los consumidores pueden realizar compras en cualquier momento y lugar. Además, las empresas pueden llegar a un público global sin tener que abrir tiendas físicas en diferentes países, lo que reduce significativamente los costos de expansión internacional (Chaffey, 2015).

Un ejemplo destacado de empresa real que ejemplifica el potencial del comercio electrónico es Amazon. A través de su plataforma en línea, Amazon ha logrado establecerse como un líder global en el ámbito del comercio electrónico, ofreciendo una vasta gama de productos y servicios a consumidores de todo el mundo.

Mediante la eliminación de las barreras geográficas y temporales, Amazon ha demostrado ser una solución eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes en cualquier momento y lugar. Su modelo de negocio basado en el comercio electrónico le ha permitido superar la limitación física de las tiendas tradicionales y expandir su alcance internacional sin la necesidad de abrir sucursales físicas en diferentes países. Como resultado, la empresa ha logrado disminuir de manera significativa los costos asociados con la expansión global y ha consolidado una sólida presencia en diversos mercados internacionales.

Otro rasgo importante del comercio electrónico es la personalización. Las empresas pueden recopilar datos sobre los intereses y comportamientos de los consumidores en línea, lo que les permite ofrecer productos y servicios personalizados a cada cliente. La personalización también permite a las empresas enviar ofertas y promociones específicas a los clientes, lo que aumenta la probabilidad de que realicen compras (Hoffman y Novak, 2015).

Netflix es un ejemplo destacado de una empresa real que utiliza la personalización en el comercio electrónico. Utilizando algoritmos de recomendación personalizados, Netflix recopila información sobre los hábitos de visualización y las preferencias individuales de sus usuarios. Esto le permite ofrecer recomendaciones de contenido altamente personalizadas, adaptadas a los intereses de cada cliente. Además, aprovechan esta capacidad de personalización para enviar ofertas y promociones específicas basadas en las preferencias anteriores de los usuarios. El objetivo de esta estrategia es mejorar la experiencia del usuario, aumentar su satisfacción y fomentar la lealtad hacia la plataforma. También buscan impulsar las compras adicionales, como la suscripción a planes *premium* o el alquiler de contenido adicional. En resumen, a través de la personalización, Netflix fortalece la relación con sus clientes al ofrecer un servicio que se ajusta precisamente a sus preferencias individuales. Esto se traduce en una mayor satisfacción y compromiso por parte de los usuarios.

La facilidad de acceso y la personalización no serían posibles sin la seguridad en línea, otro rasgo clave del comercio electrónico. Los consumidores necesitan sentirse seguros al realizar transacciones en línea y las empresas deben garantizar la seguridad de los datos de los clientes. Las empresas deben implementar medidas de seguridad adecuadas para proteger a los clientes de posibles fraudes y robos de identidad en línea (Turban *et Al.*, 2018).

PayPal es una empresa destacada en el comercio electrónico que se preocupa mucho por la seguridad en línea. Como plataforma líder de pagos en línea, su principal objetivo es proteger los datos y transacciones de sus usuarios. Para lograrlo, PayPal implementa varias medidas de seguridad, como la encriptación de datos y la verificación de identidad. Estas medidas están diseñadas para proteger la información personal y financiera de los usuarios. Además, PayPal ofrece un servicio de protección al comprador, lo que brinda seguridad adicional a los usuarios al hacer compras en línea. Gracias a su enfoque en la seguridad, PayPal ha ganado una excelente reputación en el comercio electrónico y es la elección preferida para aquellos que buscan hacer transacciones en línea de manera segura y confiable.

El comercio electrónico también se caracteriza por la automatización y la eficiencia. Las empresas pueden utilizar tecnologías de automatización para gestionar los procesos de ventas y entregas en línea. Esto reduce los costos de operación y aumenta la velocidad y eficiencia del servicio al cliente. La automatización también permite a las empresas procesar un gran número de pedidos en línea sin tener que contratar más personal (Laudon y Traver, 2018).

Un ejemplo destacado de automatización y eficiencia en el comercio electrónico es Alibaba. La empresa ha implementado con éxito la automatización en sus operaciones para agilizar las ventas y entregas. Utilizando tecnologías avanzadas, como sistemas de gestión logística automatizados, Alibaba ha optimizado sus centros de distribución. Estos sistemas automatizados se encargan de clasificar, empaquetar y enviar productos, lo que permite procesar muchos pedidos rápidamente. Esto ha mejorado la velocidad y precisión del servicio al cliente, reducido costos operativos y mantenido tiempos de entrega rápidos. Además, la gestión avanzada del inventario ha optimizado la cadena de suministro, asegurando la disponibilidad eficiente de productos. Gracias a estas estrategias de automatización, Alibaba es líder en el comercio electrónico, destacando por su eficiencia en el manejo de un gran volumen de pedidos sin necesidad de aumentar significativamente su personal.

Por último, otro rasgo característico del comercio electrónico es la capacidad de medición y análisis. Las empresas pueden utilizar herramientas de análisis en línea para recopilar datos sobre el comportamiento de los clientes en línea, lo que les permite mejorar la experiencia del usuario y optimizar sus estrategias de marketing. La medición y análisis también permite a las empresas evaluar la efectividad de sus campañas publicitarias y hacer ajustes para mejorar el rendimiento (Chaffey, 2015).

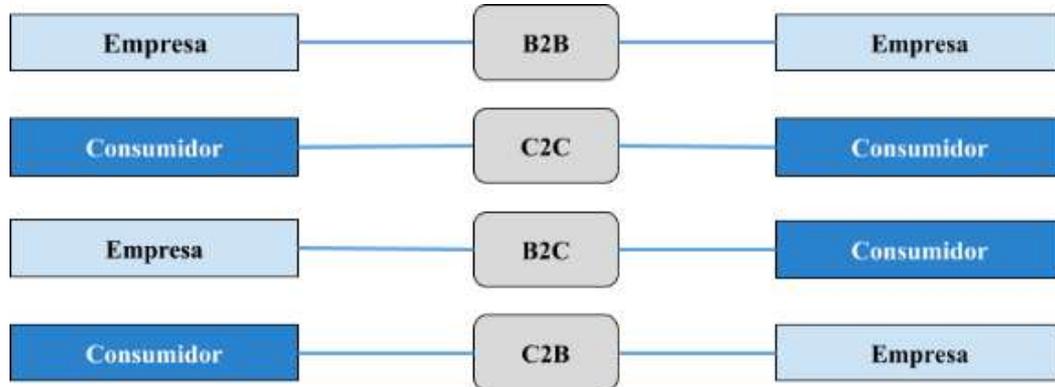
Un ejemplo práctico de una empresa que aprovecha la capacidad de medición y análisis en el comercio electrónico es Google. A través de herramientas como *Google Analytics*, recopila datos detallados sobre el comportamiento de los usuarios en línea, como las páginas visitadas, el tiempo en el sitio, las acciones realizadas y las conversiones obtenidas. Esta información permite a las empresas evaluar la efectividad de sus estrategias de marketing digital y hacer mejoras. Además, Google ofrece herramientas publicitarias como *Google Ads*, que permiten a las empresas medir el impacto de sus campañas publicitarias en línea, como los clics, las impresiones y las conversiones. Al analizar estos datos, las empresas pueden optimizar sus campañas y ajustar su enfoque para obtener mejores resultados económicos.

El comercio electrónico ha ganado popularidad y éxito en la actualidad gracias a sus rasgos característicos, tales como la accesibilidad global, la personalización, la seguridad, la automatización y la medición y análisis. Estas características permiten a las empresas mejorar su servicio al cliente, reducir costos de operación y alcanzar eficazmente a un público global. Es importante resaltar que el comercio electrónico continuará evolucionando en el futuro a medida que se adapte a las necesidades cambiantes de los consumidores y las empresas, así como a la incorporación de nuevas tecnologías.

2.2.4. Tipos de comercio electrónico

El comercio electrónico se ha convertido en una parte esencial de nuestra vida diaria, permitiendo a los consumidores y empresas de todo el mundo comprar y vender productos y servicios a través de internet. El comercio electrónico se ha vuelto cada vez más popular debido a la facilidad y conveniencia que ofrece a los usuarios, y se puede clasificar en varios tipos. En este ensayo, se discutirán los cuatro principales tipos de comercio electrónico: B2B, C2C, B2C y C2B, junto con sus características y ejemplos.

Figura 7. Tipos de comercio electrónico según los agentes



Fuente. Elaboración propia a partir del Águila *et Al.* (2000)

El comercio electrónico B2B, también conocido como *business-to-business*, se refiere a las transacciones comerciales entre empresas. Este tipo de comercio electrónico implica la compra y venta de productos o servicios entre empresas, en lugar de entre una empresa y un consumidor final. Un ejemplo de comercio electrónico B2B es Alibaba, un sitio web de comercio electrónico que permite a las empresas de todo el mundo comprar y vender productos en grandes cantidades (Chen *et Al.*, 2015).

Por otro lado, el comercio electrónico C2C, también conocido como *consumer-to-consumer*, se refiere a las transacciones comerciales entre consumidores. Este tipo de comercio electrónico implica la compra y venta de productos o servicios entre consumidores, a través de plataformas en línea que actúan como intermediarios entre los compradores y vendedores. Ejemplos de comercio electrónico C2C incluyen eBay y Amazon Marketplace, donde los consumidores pueden vender productos usados o nuevos a otros consumidores (Ozcelik *et Al.*, 2018).

El comercio electrónico B2C, también conocido como *business-to-consumer*, se refiere a las transacciones comerciales entre empresas y consumidores. Este tipo de comercio electrónico implica la venta directa de productos o servicios de una empresa a un consumidor final, a través de una plataforma en línea. Un ejemplo de comercio electrónico B2C es Amazon, una plataforma de comercio electrónico que vende una amplia variedad de productos a los consumidores finales (Gao *et Al.*, 2016).

Por último, el comercio electrónico C2B, también conocido como *consumer-to-business*, se refiere a las transacciones comerciales donde los consumidores venden productos o servicios a las empresas. Este tipo de comercio electrónico implica que los consumidores ofrezcan productos o servicios a las empresas a través de plataformas en línea, como por ejemplo Fiverr, una plataforma que permite a los *freelancers* vender sus servicios a las empresas (Liu *et Al.*, 2019).

El comercio electrónico ha revolucionado la forma en que compramos y vendemos productos y servicios en todo el mundo. Se pueden identificar cuatro tipos principales de comercio electrónico: B2B, C2C, B2C y C2B, cada uno con características únicas y ejemplos de aplicaciones. Comprender estos diferentes tipos de comercio electrónico es fundamental para aprovechar al máximo sus beneficios y adaptarse de manera efectiva a un entorno comercial en constante evolución. A medida que exploramos las posibilidades que ofrece el comercio electrónico, se abre un mundo de oportunidades para mejorar nuestras transacciones comerciales y expandir nuestro alcance globalmente.

2.2.5. Ventajas e inconvenientes del *e-commerce*

En los últimos años, el comercio electrónico (*e-commerce*) ha experimentado un crecimiento exponencial en todo el mundo, impulsado por la creciente penetración de internet y los dispositivos móviles.

El *e-commerce* ha transformado la forma en que las empresas interactúan con sus clientes y ha abierto nuevas oportunidades de negocio. A pesar de sus numerosas ventajas, el *e-commerce* también presenta algunos inconvenientes que es importante tener en cuenta. En este ensayo, se analizarán las principales ventajas e inconvenientes del *e-commerce*.

Una de las principales ventajas del *e-commerce* es la comodidad que ofrece a los clientes. Los consumidores pueden comprar productos desde cualquier lugar y en cualquier momento, sin necesidad de desplazarse físicamente a una tienda. Además, el *e-commerce* ofrece una amplia variedad de productos y servicios que pueden ser comparados fácilmente en términos de calidad y precio. Esto permite a los consumidores tomar decisiones informadas y encontrar el producto o servicio que mejor se adapte a sus necesidades (Kumar y Mittal, 2019).

Otra ventaja importante del *e-commerce* es la reducción de costos tanto para las empresas como para los consumidores. Las empresas pueden reducir los costos de almacenamiento y distribución al eliminar la necesidad de tiendas físicas y almacenes, mientras que los consumidores pueden ahorrar tiempo y dinero al evitar desplazamientos y gastos asociados. Además, el *e-commerce* también puede permitir a las empresas ofrecer precios más competitivos debido a la reducción de costos asociados a la eliminación de intermediarios (Liao, 2018).

El *e-commerce* también ofrece oportunidades de negocio a empresas de todos los tamaños. Las pequeñas empresas pueden llegar a un público global y competir con empresas más grandes en igualdad de condiciones, mientras que las empresas más grandes pueden expandir sus operaciones a nuevos mercados y aumentar su alcance (Kim y Park, 2019). El *e-commerce* también puede ayudar a las empresas a aumentar su eficiencia y productividad mediante la automatización de procesos y la mejora de la gestión de inventarios y pedidos (Rai y Medha, 2020).

A pesar de sus numerosas ventajas, el *e-commerce* también presenta algunos inconvenientes que es importante tener en cuenta. Uno de los principales inconvenientes es la falta de interacción personal entre el cliente y el vendedor. En una tienda física, los clientes pueden interactuar con el personal de ventas y obtener asesoramiento y recomendaciones personalizadas. En el *e-commerce*, esta interacción es limitada y puede ser impersonal (Grewal et Al., 2020).

Otro inconveniente importante del *e-commerce* es la falta de garantía de calidad y autenticidad de los productos vendidos en línea. En algunos casos, los consumidores pueden recibir productos falsificados o de baja calidad, lo que puede afectar negativamente su experiencia de compra y su confianza en el comercio electrónico (Cho *et Al.*, 2019).

El *e-commerce* también puede generar preocupaciones de privacidad y seguridad para los consumidores. Al realizar compras en línea, los consumidores deben proporcionar información personal y financiera, lo que puede ser vulnerable a fraudes y robos de identidad. Las empresas deben tomar medidas para garantizar la privacidad y seguridad de los datos de sus clientes y protegerlos contra posibles amenazas cibernéticas (Shi *et Al.*, 2021).

El *e-commerce* ha revolucionado la forma en que las empresas interactúan con sus clientes y ha generado nuevas oportunidades de negocio. Sus ventajas son numerosas, como la comodidad que brinda a los clientes, la reducción de costos operativos, la expansión del alcance geográfico y la mejora en la eficiencia. No obstante, también existen desventajas asociadas, como la falta de interacción personal, la incertidumbre en cuanto a la calidad y autenticidad de los productos, así como las preocupaciones relacionadas con la privacidad y la seguridad. A pesar de estos inconvenientes, el *e-commerce* continuará siendo una parte vital del panorama del comercio global en el futuro, ya que ofrece oportunidades de crecimiento y adaptación a las cambiantes necesidades y preferencias de los consumidores y las empresas.

2.2.6. Diferencia entre *e-commerce* y *e-business*

El comercio electrónico (*e-commerce*) y los negocios en línea (*e-business*) son dos términos que a menudo se utilizan indistintamente, pero tienen significados diferentes. El *e-commerce* se refiere a la compra y venta de bienes y servicios a través de internet, mientras que el *e-business* incluye todas las actividades empresariales que se realizan a través de internet. Aunque ambos términos se relacionan con la actividad comercial en línea, es importante entender las diferencias entre ellos para comprender mejor cómo funcionan las empresas en línea.

Una de las principales diferencias entre *e-commerce* y *e-business* es el alcance de sus operaciones. El *e-commerce* se limita a la compra y venta de bienes y servicios a través de internet.

Por otro lado, el *e-business* abarca una amplia variedad de actividades comerciales que van más allá de la venta en línea. Estas actividades pueden incluir la administración de relaciones con clientes (CRM), la gestión de la cadena de suministro, la gestión de la cadena de valor y la gestión de recursos humanos, entre otros (Turban *et Al.*, 2008).

Otra diferencia importante entre *e-commerce* y *e-business* es la naturaleza de las relaciones comerciales que establecen. En el *e-commerce*, las transacciones son principalmente entre el vendedor y el comprador, y la relación comercial se limita a la compra y venta de bienes y servicios. En el *e-business*, la relación comercial es más amplia y puede incluir proveedores, socios, clientes y otros actores de la cadena de valor. La relación comercial en el *e-business* es más compleja y requiere una gestión más eficiente y efectiva (Kalakota y Whinston, 1997).

Una tercera diferencia importante entre *e-commerce* y *e-business* es la tecnología utilizada en cada uno de ellos. El *e-commerce* se centra en la tecnología necesaria para realizar transacciones en línea, como plataformas de comercio electrónico, sistemas de pago en línea y seguridad en línea. El *e-business*, por otro lado, se enfoca en tecnologías empresariales más amplias, como sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), sistemas de gestión de la cadena de suministro y sistemas de gestión de recursos humanos. Estas tecnologías son fundamentales para el éxito del *e-business* y son esenciales para la integración de los sistemas de la empresa (Lee y Turban, 2001).

El *e-commerce* y el *e-business*, aunque están relacionados con el comercio en línea, presentan diferencias fundamentales. El *e-commerce* se centra en la compra y venta de bienes y servicios a través de internet, mientras que el *e-business* abarca una amplia gama de actividades empresariales realizadas en línea. En el *e-commerce*, la relación comercial se establece principalmente entre el vendedor y el comprador, mientras que en el *e-business*, esta relación puede ser más compleja e involucrar a múltiples actores en la cadena de valor. Además, la tecnología utilizada en el *e-commerce* se concentra en las transacciones en línea, mientras que el *e-business* se enfoca en tecnologías empresariales más amplias que son esenciales para la integración de los sistemas de la empresa. Estas diferencias destacan la diversidad y la amplitud de las actividades comerciales que se llevan a cabo en el entorno digital.

Amazon es un ejemplo destacado de *e-commerce*. Es una plataforma en línea donde los usuarios pueden comprar una amplia variedad de productos, desde libros hasta electrónicos, ropa y más. Los clientes visitan el sitio web de Amazon, seleccionan los productos que desean comprar, agregan los artículos al carrito de compras y finalizan la transacción realizando el pago en línea. Amazon se centra en la compra y venta de bienes a través de su plataforma de *e-commerce*.

Sin embargo, Alibaba es un ejemplo de *e-business*. Es una empresa de comercio electrónico con múltiples servicios que va más allá de la simple compra y venta de productos. Alibaba ofrece una amplia gama de servicios empresariales en línea, como plataforma de comercio electrónico B2B (*business-to-business*), servicios de logística, servicios de pago en línea y herramientas de marketing digital para ayudar a las empresas a expandir sus operaciones y gestionar eficientemente sus relaciones comerciales. Alibaba no solo se enfoca en la transacción en línea, sino que también proporciona soluciones empresariales integrales para facilitar las actividades comerciales en línea.

2.3. Logística del comercio electrónico

2.3.1. Concepto y funciones

Una de las diferencias clave entre el comercio electrónico y el comercio tradicional radica en la función logística. En el comercio tradicional, el cliente debe desplazarse a una tienda física para comprar el producto o servicio que busca. Por otro lado, en el comercio electrónico, es el negocio en línea el responsable de llevar a cabo la entrega del producto o servicio solicitado por el cliente (Seoane, 2005).

Según Seoane (2005), la logística es la actividad empresarial encargada de llevar a cabo el transporte y almacenamiento de materias primas y productos, ya sean semiacabados o finales, de manera eficaz y al menor costo posible. Además, la logística también se ocupa de la gestión de inventario o stock de la empresa.

La logística es esencial para el buen funcionamiento de cualquier empresa en términos de operaciones. Se trata de un proceso que comprende diversas actividades secuenciales que van desde la carga de los bultos en el almacén hasta su envío y distribución adecuada.

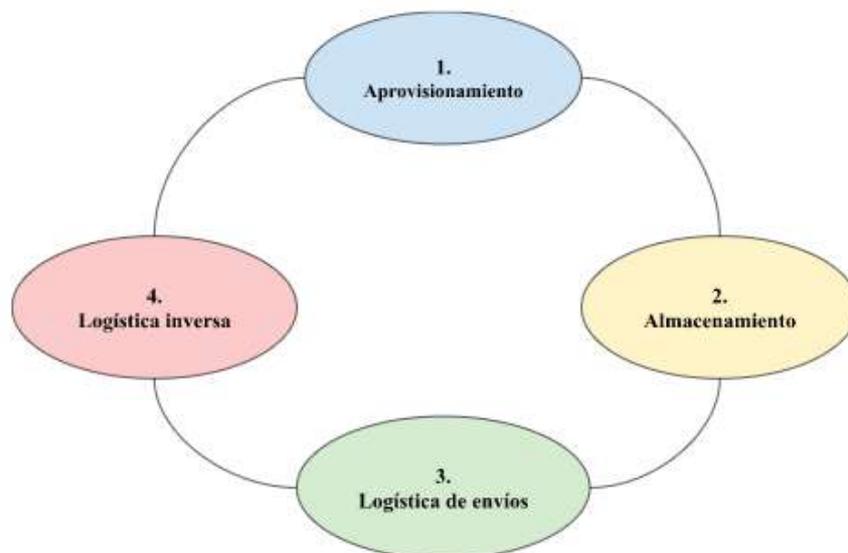
Además, la logística implica el paso por aduanas y la implementación de medidas para garantizar una trazabilidad completa, lo que contribuye a optimizar la gestión de inventario en la empresa (Peciña, 2017).

La función logística es un factor determinante para el éxito o fracaso del comercio electrónico, ya que abarca una amplia gama de actividades, tales como:

1. Gestión de la orden de pedido
2. Control de la disponibilidad en el almacén
3. Gestión de los gastos de envío y procesamiento de la compra
4. Preparación y envío del pedido
5. Embalaje, protección y gestión documental necesaria para el envío
6. Salida de almacén de los pedidos del cliente
7. Envío y entrega del pedido
8. Recogida y/o entrega del pedido al cliente
9. Servicio postventa y gestión de devoluciones
10. Gestiones administrativas, aduaneras y fiscales

Según Adigital (2012), estas actividades pueden dividirse en cuatro fases distintas: aprovisionamiento, almacenamiento, logística del envío y logística inversa o postventa.

Figura 8. Orden de actividades logística



Fuente. Elaboración propia a partir de Adigital (2012)

1. Aprovisionamiento

El aprovisionamiento abarca actividades relacionadas con la gestión de proveedores, la gestión de pedidos, la codificación, la carga del catálogo de productos y la gestión de devoluciones al proveedor.

De acuerdo con Peciña (2017), la correcta ejecución de esta etapa resulta crucial para asegurar la eficiencia operativa de manera adecuada, tanto para empresas industriales que necesitan insumos como para empresas minoristas que venden directamente al consumidor sin necesidad de pasar por fabricación.

A continuación, se presentan algunos aspectos importantes a destacar en las actividades que comprenden el aprovisionamiento:

- Gestión de proveedores con menor integración, utilizando procesos manuales para asegurar el suministro en tiempo y ubicación.
- Gestión de proveedores a través del sistema EDI (*Electronic Data Interchange*), que es el más utilizado, aunque también se pueden utilizar otros sistemas.
- Gestión del catálogo de productos y control de inventario para garantizar la fiabilidad, rapidez y minimizar los errores en la cadena de suministro.

2. Almacenamiento

Esta etapa comienza cuando los proveedores entregan las mercancías al almacén y abarca una serie de actividades que incluyen la recepción de mercancías, la verificación de albaranes y gestión documental, la ubicación y el control de inventario. En el caso de un comercio electrónico, el almacén puede cumplir su función mediante tres estrategias diferentes pero compatibles entre sí: *dropshipping* o triangulación de envíos, el almacén propio o almacén subcontratado.

3. Logística de envío

Las etapas necesarias para garantizar el envío de los pedidos a los clientes son fundamentales en el comercio electrónico, ya que su procesamiento y entrega son esenciales para consolidar la venta y fidelizar a los clientes. En términos generales, estas etapas comprenden lo siguiente:

- **Control y reserva de *stock*:** esta etapa implica mantener un control constante del inventario disponible en el almacén y sincronizado con la disponibilidad en la plataforma web, a fin de evitar errores y ofrecer una experiencia de compra satisfactoria al cliente.
- ***Picking*:** es el proceso de selección y preparación de los artículos solicitados por el cliente en un pedido. Puede ser realizado de forma unitaria, donde cada pedido se prepara individualmente, o colectiva, donde se preparan varios pedidos en un mismo proceso.
- ***Handling*:** consiste en la consolidación de los artículos seleccionados en un pedido, es decir, agruparlos en un único paquete para su posterior envío.
- ***Packing*:** se refiere al proceso de embalaje y empaquetado de los productos seleccionados en un pedido. Este proceso no solo cumple con una función de protección del producto, sino que también es una oportunidad para ofrecer una experiencia de *unboxing* agradable y diferenciadora al cliente.
- **Documentación y facturación:** para realizar el envío del pedido de forma legal es necesario contar con la documentación adecuada, que puede incluir el albarán, la factura o el *ticket* de compra. Estos documentos pueden ser enviados por medios electrónicos para mayor comodidad y eficiencia.
- **Envío:** esta etapa implica la gestión de las expediciones con los transportistas seleccionados según las indicaciones de cada pedido. Es fundamental garantizar la entrega del pedido en el plazo acordado y en óptimas condiciones.

4. Logística inversa

La logística inversa se encarga de gestionar el proceso de envío de los productos desde el comprador hasta el punto de expedición debido a una variedad de motivos, como productos dañados, incorrectos, en garantía o devoluciones. La gestión adecuada de las devoluciones es crucial para garantizar la satisfacción del cliente y controlar el inventario. En el comercio electrónico, a diferencia del comercio tradicional, las devoluciones implican costos de transporte que pueden ser asumidos por la empresa o por el propio consumidor.

No obstante, un buen servicio de devolución puede aumentar la seguridad y confianza de los consumidores, al permitirles devolver productos sin cargos adicionales, según señala la Asociación Española de Economía Digital (2016).

5. Atención al cliente

La atención al cliente es crucial en el comercio electrónico, ya que abarca desde la experiencia del consumidor hasta el medio de interacción debido a la falta de contacto humano directo. Hoy en día, un servicio eficiente y de alta calidad de atención al cliente es una herramienta estratégica esencial para fidelizar clientes, aumentar las ventas y generar tráfico en el sitio web.

La atención al cliente es fundamental, tanto que la publicidad y visibilidad en la web se convierte en requisitos indispensables para asegurar un mayor número de ventas. Según Adigital (2016), el temor a devolver un producto se vuelve un obstáculo para un 71,1% de los compradores en línea.

Con el paso del tiempo, las formas de comunicación en línea han evolucionado y diversificado considerablemente. En la actualidad, existen diversas opciones para que las empresas puedan interactuar con sus compradores en caso de incidentes, como la atención telefónica, el correo electrónico, formularios de contacto, *chatbots*, *click to call*, asistentes virtuales y redes sociales.

El comercio electrónico ofrece a los consumidores mucho más que la simple adquisición de un producto. Además de la compra en sí misma, los clientes pueden disfrutar de un servicio y un valor agregado que les permite elegir cómo y dónde realizar sus compras sin tener que lidiar con barreras temporales o geográficas.

2.3.2. Principales problemas y ventajas en la *e-logística*

Dada la complejidad de este sector, la mayoría de las empresas eligen externalizar este servicio en lugar de llevarlo a cabo por sí mismas.

Los principales problemas en la actividad logísticas se deben principalmente a la entrega de los envíos y no a los sistemas de almacenamiento. Debido a la dispersión de los clientes, se realizan numerosos recorridos para realizar las entregas. Uno de los principales problemas que enfrentan los clientes es el elevado tiempo de entrega de los envíos y, en ocasiones, los elevados gastos de envío.

Los plazos de entrega pueden variar según el tiempo que se tarda en tramitar el envío, aduanas o la disponibilidad del destinatario en el momento de la entrega.

Se puede destacar varias ventajas al externalizar el servicio logístico en una empresa especializada. En primer lugar, la empresa podrá centrarse en su actividad principal, que es la venta de productos, dejando en manos del operador logístico tareas como la recogida y entrega de los productos, gestión de stocks, devoluciones, entre otras. En segundo lugar, la experiencia y conocimientos del operador logístico pueden ayudar a la empresa a optimizar sus procesos logísticos, reducir costes y mejorar la calidad del servicio al cliente. Además, la externalización del servicio puede ofrecer una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios en la demanda del mercado (Seoane, 2005).

2.3.3. El *dropshipping* o la triangulación de envíos

La triangulación de envíos, también conocida como *dropshipping*, es un modelo de venta en línea que ha ganado popularidad gracias a su capacidad de reducir los costos logísticos asociados a la gestión del inventario y el envío de productos.

Según Liberos *et Al.* (2010), en el modelo de cumplimiento de *dropshipping* se utilizan empresas especializadas que no solo realizan la selección, el embalaje y el envío de los productos, sino que también ofrecen sus propios productos para que las tiendas en línea los incluyan en su catálogo de productos.

El modelo de *dropshipping* ha permitido un ahorro significativo en términos logísticos, ya que al trabajar bajo pedido y no disponer de stock propio, los costos de almacenamiento son eliminados. Existen diferentes tipos de modelos de *dropshipping*, uno de ellos consiste en que una empresa contrata a otra para realizar todas las actividades logísticas, mientras que en otro modelo la empresa trabaja bajo pedido y se encarga ella misma de las tareas logísticas.

De acuerdo con un artículo publicado en el blog de moda TheFashionNetwork (2015), Privalia, un *e-commerce* español, ha adoptado el modelo de *dropshipping*. Su estrategia consiste en ofrecer productos de otras marcas a precios reducidos y trabajar bajo pedido. Esto significa que el cliente realiza su pedido a través de la aplicación o página web oficial de Privalia, y luego la compañía se comunica con el proveedor para adquirir el producto solicitado y enviarlo directamente al cliente.

2.3.4. Logística internacional y comercio electrónico

La logística internacional y el comercio electrónico son dos áreas que se han desarrollado rápidamente en los últimos años. La logística internacional es el proceso de coordinar la gestión de bienes y servicios a través de diferentes países, mientras que el comercio electrónico es la compra y venta de bienes y servicios a través de internet. Ambas áreas están estrechamente relacionadas y se han visto afectadas por los avances tecnológicos y la globalización.

La logística internacional se ha vuelto más compleja debido a la globalización y/o mundialización. Las empresas tienen que lidiar con regulaciones y barreras comerciales en diferentes países y coordinar la entrega de productos en todo el mundo. El comercio electrónico ha simplificado este proceso al permitir que las empresas vendan productos a través de internet, lo que les permite llegar a clientes en todo el mundo sin tener que establecer una presencia física en cada país. Según DHL (2019), el 70% de los minoristas globales consideran que el comercio electrónico internacional es importante para su negocio, lo que demuestra el creciente papel que juega el comercio electrónico en la logística internacional.

El comercio electrónico también ha cambiado la forma en que las empresas gestionan la cadena de suministro. Los minoristas tienen que ser más ágiles y flexibles para satisfacer la demanda de los clientes, lo que requiere una gestión eficiente de la cadena de suministro. Las empresas están utilizando tecnologías como el seguimiento real y la automatización de la cadena de suministro para mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta. Según un informe de Mckinsey (2019), la tecnología puede ayudar a reducir los costos de suministro en un 30% y mejorar el tiempo de respuesta en un 50%, lo que demuestra cómo la tecnología está cambiando la logística internacional.

Sin embargo, el comercio electrónico también presenta desafíos para la logística internacional. Los envíos transfronterizos pueden ser más costosos y complejos debido a las regulaciones y la documentación requerida. Las empresas tienen que lidiar con diferentes regulaciones y aranceles en cada país, lo que puede aumentar los costos y el tiempo de entrega. Además, la seguridad y la protección de datos son preocupaciones importantes para el comercio electrónico, especialmente en los envíos internacionales.

Según un estudio de la Organización Mundial de Aduanas (2018), el 90% de los países no cumplen con las normas internacionales de seguridad de la cadena de suministro, lo que demuestra la necesidad de mejorar la seguridad en la logística internacional.

La logística internacional y el comercio electrónico están intrínsecamente ligados y se han visto impactados por los avances tecnológicos y la globalización. El comercio electrónico ha simplificado el proceso de venta y entrega de productos a nivel mundial, aunque también ha presentado desafíos en la logística internacional. Las empresas están aprovechando la tecnología para mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta en la gestión de la cadena de suministro. Sin embargo, también deben abordar temas como la seguridad y la protección de datos en los envíos internacionales. En conjunto, la logística y el comercio electrónico continuarán evolucionando de manera conjunta a medida que la tecnología y la globalización continúen transformando el panorama empresarial.

2.4. Imagen de empresa

2.4.1. Definición e importancia de la imagen de empresa

La imagen de empresa es un aspecto fundamental para cualquier organización que busca consolidarse y crecer en un mercado altamente competitivo. Es una combinación de elementos intangibles, como la cultura organizacional, la reputación y la percepción del público, y tangibles, como la identidad visual y la calidad del producto o servicio. En términos simples, la imagen de empresa es la percepción que los clientes, empleados y otros grupos de interés tienen de una organización. Es un concepto amplio y complejo que se relaciona con la forma en que una empresa se presenta y comunica con el mundo (Balmer, 2018).

La imagen de empresa puede influir directamente en el éxito de la organización. Una buena imagen de empresa puede ayudar a atraer y retener a clientes, mejorar la satisfacción y la lealtad del cliente, y aumentar la motivación y la retención de los empleados. Por otro lado, una imagen negativa puede llevar a la pérdida de clientes, empleados y socios comerciales, e incluso a la disminución de las ventas y la rentabilidad de la empresa (Yoon & Kim, 2016).

Un ejemplo destacado de una marca que ha logrado construir una sólida imagen de empresa es Scalpers, una reconocida marca textil con presencia internacional.

Scalpers ha logrado transmitir una imagen de elegancia, sofisticación y exclusividad a través de su identidad visual distintiva y su enfoque en la calidad de sus productos. Su estrategia de marketing cuidadosamente diseñada y su presencia en eventos de moda han contribuido a posicionarla como una marca referente en el sector. Además, la marca ha sabido aprovechar las redes sociales y las colaboraciones con *influencers* para generar una comunidad de seguidores leales y entusiastas. La imagen de empresa de Scalpers no solo se refleja en su estilo y diseño, sino también en la experiencia de compra que ofrecen a sus clientes, transmitiendo un trato personalizado y una atención al detalle que refuerzan la percepción de calidad y exclusividad de la marca.

Otro ejemplo notable es Álvaro Moreno, una reconocida empresa española de moda masculina con presencia a nivel nacional. Álvaro Moreno ha logrado construir una sólida imagen de empresa basada en su estilo elegante, moderno y asequible. Su identidad visual distintiva, caracterizada por un logotipo estilizado y una paleta de colores sobrios, refuerza su imagen de calidad y sofisticación. La estrategia de marketing de Álvaro Moreno se ha centrado en ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos, lo que ha atraído a una amplia base de clientes. La empresa ha sabido aprovechar el poder de las redes sociales para generar una comunidad de seguidores leales y entusiastas. Además, la experiencia de compra en las tiendas físicas de Álvaro Moreno también contribuye a su imagen de empresa, brindando un ambiente acogedor y elegante, junto con una atención personalizada y asesoramiento experto.

La importancia de la imagen de empresa radica en que es el reflejo de los valores, la cultura y la estrategia de la organización. De hecho, se ha convertido en uno de los activos más valiosos de una empresa, ya que puede generar ventajas competitivas y diferenciación frente a otras organizaciones del mismo sector. Una buena imagen de empresa puede transmitir confianza, credibilidad y seguridad a los clientes, lo que se traduce en una mayor aceptación y reconocimiento de la marca. Además, una imagen positiva puede ayudar a las empresas a fidelizar a sus clientes, ya que estos tienden a comprar de nuevo a empresas que les generan confianza y satisfacción (Keller, 2013).

Por otro lado, una buena imagen de empresa también puede influir en la percepción de los empleados sobre la organización. Una empresa con una buena imagen puede generar un mayor orgullo y compromiso por parte de los empleados, lo que se traduce en un mayor compromiso, productividad y retención de los mejores talentos.

Además, los empleados son los embajadores de la marca, y una imagen positiva puede ayudar a generar un mayor compromiso y satisfacción laboral, lo que se traduce en una mayor motivación para cumplir con los objetivos de la empresa (Pringle & Kitchen, 2014).

La imagen de empresa desempeña un papel crítico en el éxito de cualquier organización, ya que representa la forma en que se presenta al mundo. Esta imagen tiene un impacto directo en cómo los clientes, empleados y otros grupos de interés perciben a la empresa. Por tanto, es fundamental que las organizaciones inviertan tiempo y recursos en desarrollar y mantener una imagen sólida y coherente que refleje sus valores y estrategia de negocio. Al hacerlo, pueden generar confianza y establecer relaciones sólidas con su público objetivo.

2.4.2. ¿Cómo conseguir una imagen de empresa?

La imagen de una empresa es la percepción que el público tiene de ella. Esta percepción puede ser positiva o negativa, y puede ser influenciada por una serie de factores, como la calidad de los productos o servicios ofrecidos, el servicio al cliente, la publicidad, la responsabilidad social corporativa y la reputación.

Una de las estrategias más importantes para conseguir una imagen de empresa positiva es ofrecer productos o servicios de alta calidad. Los clientes están dispuestos a pagar más por productos o servicios que consideran de alta calidad, y están más dispuestos a recomendar la empresa a otros si han tenido una experiencia positiva. Además, los productos o servicios de alta calidad pueden ayudar a construir una reputación positiva para la empresa en el mercado (Keller, 2008).

Como ejemplo, consideremos a "TechPro", una empresa ficticia de tecnología que busca establecer una sólida y positiva imagen en el mercado. Para lograrlo, se enfoca en ofrecer productos de alta calidad que superen las expectativas de sus clientes. TechPro se esfuerza por garantizar que cada producto que lanzan al mercado cumpla con los más altos estándares de rendimiento, durabilidad y funcionalidad. Esto se traduce en una excelente experiencia para los clientes, quienes aprecian la fiabilidad y la innovación de los productos de TechPro. A medida que los clientes disfrutan de sus productos y comparten su satisfacción con otros, la reputación de TechPro como una marca confiable y de calidad se fortalece en el mercado.

Otra estrategia importante es el servicio al cliente. Los clientes esperan un servicio rápido, eficiente y amable, y las empresas que no pueden proporcionar esto pueden perder clientes rápidamente. Por otro lado, las empresas que se esfuerzan por proporcionar un excelente servicio al cliente pueden construir relaciones duraderas con los clientes y ganar su lealtad a largo plazo (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

La publicidad también juega un papel importante en la construcción de una imagen de empresa positiva. La publicidad efectiva puede ayudar a la empresa a aumentar la conciencia de su marca, establecer una imagen positiva y diferenciarla de la competencia. Sin embargo, la publicidad mal diseñada o dirigida puede tener el efecto contrario y dañar la imagen de la empresa (Keller, 2008).

La responsabilidad social corporativa (RSC) es otra estrategia importante para construir una imagen positiva de la empresa. Las empresas que se comprometen con la RSC y toman medidas para reducir su impacto en el medio ambiente, mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores y contribuir a la comunidad local, pueden construir una imagen positiva y mejorar la percepción del público sobre su marca (Porter & Kramer, 2006).

Como ejemplo, consideremos a "Patagonia", una empresa de ropa y equipos para actividades al aire libre, que ha construido una imagen sólida y positiva al enfocarse en la calidad de sus productos y su compromiso con la sostenibilidad. Utilizan materiales sostenibles, promueven la durabilidad de sus productos y tienen programas de reciclaje. Esto ha ganado reconocimiento y lealtad de los clientes que valoran su compromiso con el medio ambiente.

Por último, la reputación es uno de los activos más valiosos de una empresa. La reputación de una empresa se basa en su historial de rendimiento, su capacidad para mantener las promesas y cumplir con sus compromisos, y su capacidad para adaptarse a los cambios en el mercado y las demandas del cliente. Las empresas que construyen una reputación sólida y positiva pueden aumentar su valor en el mercado, atraer nuevos clientes y mejorar su capacidad para competir en el mercado (Fombrun & Shanley, 1990).

La construcción de una imagen positiva de la empresa implica la implementación de diversas estrategias efectivas. Factores clave como la calidad de los productos o servicios, el servicio al cliente, la publicidad, la responsabilidad social corporativa y la reputación influyen en la percepción del público sobre una empresa. Al enfocarse en estas estrategias, las empresas pueden fortalecer su imagen y establecer relaciones duraderas con sus clientes y la comunidad en general. La combinación de estas acciones es fundamental para construir una reputación sólida y generar confianza en el mercado.

2.4.3. Efectos de la imagen corporativa en el comportamiento de los consumidores

La imagen corporativa de una empresa es uno de los aspectos más importantes para su éxito en el mercado. La imagen corporativa se refiere a la percepción que los consumidores tienen de la empresa y su marca, lo que incluye el logotipo, el eslogan, la publicidad y el diseño general de la empresa. La imagen corporativa puede afectar en gran medida el comportamiento de los consumidores, ya que puede influir en su percepción de la calidad del producto, la confianza en la empresa y la decisión de compra. (Keller, 2003).

En primer lugar, la imagen corporativa puede afectar la percepción de la calidad del producto. Los consumidores pueden asociar una imagen corporativa fuerte y coherente con una mayor calidad del producto o servicio que ofrece la empresa. Por otro lado, una imagen corporativa débil o inconsistente puede dar lugar a la percepción de baja calidad. Esto se debe a que los consumidores asumen que, si una empresa invierte tiempo y recursos en su imagen corporativa, también lo hará en la calidad de sus productos (Aaker, 1991).

Un ejemplo destacado de una empresa con una imagen corporativa sólida es Apple Inc. Apple es conocida por su diseño elegante y minimalista, tanto en sus productos como en su identidad visual corporativa. Su logotipo, una manzana mordida, se ha convertido en un símbolo reconocido mundialmente. La empresa ha logrado transmitir una imagen de innovación, calidad y exclusividad a través de su diseño de productos, publicidad y presentaciones de marca.

En segundo lugar, la imagen corporativa puede influir en la confianza que los consumidores tienen en la empresa. Una imagen corporativa positiva y coherente puede generar confianza en la empresa y en su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.

Por el contrario, una imagen corporativa negativa o inconsistente puede generar desconfianza en la empresa y en su capacidad para cumplir con sus promesas. La confianza del consumidor es esencial para establecer relaciones a largo plazo con los clientes y fomentar la lealtad a la marca (Oliver, 1997).

Por último, la imagen corporativa puede influir en la decisión de compra de los consumidores. La imagen corporativa de una empresa puede afectar la percepción del consumidor sobre el valor de la marca y su relevancia para sus necesidades y deseos. Si un consumidor tiene una percepción positiva de la imagen corporativa de una empresa, es más probable que elija su producto o servicio en lugar de los de la competencia (Keller, 2003).

La imagen corporativa desempeña un papel crucial en el éxito de una empresa en el mercado. Tiene un impacto significativo en el comportamiento de los consumidores, ya que influye en su percepción de la calidad del producto, la confianza en la empresa y la toma de decisiones de compra. Por lo tanto, es esencial que las empresas presten atención a su imagen corporativa y se aseguren de que sea coherente, positiva y relevante para su público objetivo (Aaker, 1991). Al cultivar una imagen corporativa sólida, las empresas pueden ganarse la confianza de los consumidores y establecer una ventaja competitiva en el mercado.

2.5. Sector textil

2.5.1. Comercio exterior en el sector textil

La industria textil continúa siendo una de las más relevantes a nivel mundial, con una facturación aproximada de 2.5 billones de dólares en el año 2021, según el Informe del Sector de la Moda en España (Arribas *et Al.*, 2021). Con el transcurso del tiempo, el sector textil ha evolucionado y se ha expandido para incluir una amplia gama de actividades, que van desde la transformación de las materias primas, como el algodón y la seda, hasta la producción de telas y la confección de prendas de vestir, calzado y accesorios. La innovación, la diversificación y la exportación siguen siendo elementos fundamentales para el dinamismo y el crecimiento constante de esta industria. Además, el sector textil se caracteriza por su heterogeneidad y su búsqueda constante de nuevos desafíos y objetivos (Costa & Duch, 2005).

La industria textil, como parte importante de la economía mundial, se caracteriza por englobar actividades maduras que mantienen una alta capacidad de innovación y avance tecnológico. Además, esta industria desempeña un papel esencial en la evolución cultural al ser un factor clave en la transformación de los gustos y preferencias de los consumidores. A medida que estos cambios se producen, los consumidores manifiestan actitudes cada vez más exigentes hacia los productos textiles (Canals, 1994).

El tejido empresarial del sector textil no solo se compone de pequeñas y medianas empresas (PYMES), sino que también incluye grandes empresas multinacionales que se dedican a la producción y venta de prendas de vestir, adaptándose a los diferentes segmentos de mercado a los que se dirigen. Estas empresas también realizan actividades secundarias que resultan igualmente importantes para el éxito de su operación, tales como la logística, la publicidad y promoción, y el diseño arquitectónico de sus instalaciones. La gestión eficiente de estas actividades secundarias resulta fundamental para garantizar la excelencia en la ejecución de las tareas principales de las empresas, permitiéndoles así responder de forma efectiva a las cambiantes demandas del mercado (Arribas *et Al.*, 2021).

Realizar un análisis en profundidad que permita definir el sector de la industria textil y de confección resulta una tarea desafiante, dada la amplia variedad de funciones y productos que lo componen. El presente trabajo se enfoca en el análisis del comercio exterior textil y en las diversas estrategias que las compañías seleccionadas emplean en este ámbito. Este análisis exhaustivo permitirá una comprensión más profunda de la dinámica del sector y las tácticas que las empresas implementan para mantener su competitividad en el mercado global. De esta forma, se contribuirá al conocimiento de los factores clave que influyen en el éxito del sector textil en el contexto internacional.

El sector textil y de la confección en España sigue siendo una pieza clave de la economía nacional. Según el informe sectorial de la economía española 2022 elaborado por la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE, 2022), este sector representa aproximadamente el 3% del PIB español y el 4,3% del empleo, con un número de ocupados en la industria textil que asciende a 155.800 personas. Además, España ha logrado mantener una posición destacada en el mercado europeo de la moda, siendo actualmente el quinto país en términos de exportaciones en el continente.

La industria textil y de la confección española ha demostrado su capacidad de adaptación al mercado global, incorporando tecnologías avanzadas en sus procesos productivos y ofreciendo una amplia gama de productos atractivos y de alta calidad (CESCE, 2022).

El sector textil y de la confección en España sigue siendo una importante fuente de exportaciones, representando un 8,2% de las exportaciones totales del país. No obstante, desde 2018 se ha registrado una desaceleración en la producción y ventas debido a la fuerte competencia internacional y los cambios en los hábitos de consumo, incluyendo un aumento significativo de las ventas de moda a través de la web. Según datos recientes, las ventas en línea ya representan el 9,6% de la facturación del sector y se han visto impulsadas aún más debido a la pandemia de COVID-19 en el año 2021 (CESCE, 2021).

2.5.1.1. Balanza comercial en el sector textil

La tabla 1 proporciona información sobre la balanza comercial en el sector textil, en miles de euros, para los años comprendidos entre 2000 y 2023. En términos generales, se puede observar una tendencia decreciente en el saldo comercial, lo que indica que las importaciones superan a las exportaciones.

Durante el período 2000-2023, el saldo comercial osciló alrededor de los -1,2 millones de euros, lo que representa una situación de equilibrio relativo entre las importaciones y las exportaciones. Sin embargo, a partir de 2004, se observa una tendencia descendente en el saldo, que alcanza su punto más bajo en 2020, cuando se registró un déficit comercial de -6,6 millones de euros.

A partir de 2021, el saldo comercial parece recuperarse ligeramente, con un superávit de -3,6 millones de euros. No obstante, este incremento en el saldo no parece ser suficiente para compensar las pérdidas acumuladas en los años previos.

En términos de cobertura, la tabla indica que ésta osciló entre el 61,56% y el 88,44% lo que sugiere que las importaciones del sector textil están en general bien cubiertas por las exportaciones. Sin embargo, este porcentaje también muestra una tendencia a la baja a lo largo del período analizado.

Tabla 1. Balanza comercial del sector textil (miles de €)

Año	Exportaciones	Importaciones	Saldo	Cobertura (%)
2000	7.894.296,73	8.947.410,18	-1.053.113,45	88,23
2001	8.669.969,24	9.849.765,36	-1.179.796,13	88,02
2002	9.261.801,58	10.472.803,83	-1.211.002,24	88,44
2003	8.873.399,2	11.286.891,7	-2.413.492,5	78,62
2004	8.755.839,78	12.155.223,59	-3.399.383,81	72,03
2005	8.734.861,91	13.497.884,8	-4.763.022,89	64,71
2006	9.632.944,48	15.264.848,07	-5.631.903,6	63,11
2007	10.197.217,73	16.563.551,04	-6.366.333,31	61,56
2008	10.596.980,35	17.138.683,94	-6.541.703,59	61,83
2009	10.376.733,6	14.921.518,06	-4.544.784,46	69,54
2010	11.199.784,91	16.979.672,28	-5.779.887,37	65,96
2011	12.848.149,69	18.100.415,76	-5.252.266,07	70,98
2012	13.793.402,53	17.899.132,45	-4.105.729,92	77,06
2013	15.168.973,21	17.916.303,63	-2.747.330,43	84,67
2014	16.522.743,93	20.373.679	-3.850.935,07	81,1
2015	17.740.173,44	22.858.274,44	-5.118.100,99	77,61
2016	19.114.010,73	24.517.885,06	-5.403.874,34	77,96
2017	20.707.586,45	25.335.946,13	-4.628.359,68	81,73
2018	20.437.893,31	25.651.959,2	-5.214.065,9	79,67
2019	21.387.035,58	27.348.817,46	-5.961.781,87	78,2
2020	17.486.514,40	24.094.268,48	-6.607.754,08	72,58
2021	21.601.378,42	25.220.140,24	-3.618.761,82	85,65
2022	23.586.704,34	31.550.437,84	-7.963.733,51	74,76
2023	1.800.426,62	2.437.416,99	-636.990,37	73,87

Fuente. IDEPA (2023)

En resumen, la tabla 1 muestra que la balanza comercial en el sector textil es deficitaria y que este déficit se ha acentuado en los últimos años. Aunque se observa una ligera recuperación en el saldo comercial en 2021, es necesario seguir monitorizando la evolución de la balanza comercial en este sector para evaluar su posible impacto en la economía general.

El éxito del sector textil se debe a una serie de factores críticos que han sido cultivados por las empresas a lo largo del tiempo. Entre estos factores se encuentran la creatividad, la innovación, la calidad, el precio de los productos, el constante desarrollo a nivel nacional, la especialización para adaptar los productos a las necesidades del mercado, la generación de empleo y el aumento de las exportaciones. Cabe destacar que el sector textil ha evolucionado significativamente en los últimos años, incorporando nuevas tendencias, tecnologías y materiales en su producción, lo que ha permitido una mayor eficiencia y sostenibilidad en su cadena de valor.

2.5.1.2. Flujos de importación y exportación de España: países destino y origen

Por lo que respecta al destino de las exportaciones en el sector textil, los principales países receptores en 2022 se encuentran situados en continente europeo: Francia, Italia y Portugal (tabla 2). Sin embargo, el origen de las importaciones de España en el sector textil procede mayoritariamente de Asia, donde los principales países origen en 2022 fueron: China, Bangladesh y Turquía. Además, España posee un saldo comercial negativo pues el volumen de importaciones supera al volumen de exportaciones.

Tabla 2. Principales países que comercializan productos textiles con España (miles de €)

Países destino de las exportaciones de España en el sector textil (miles de €)		Países origen de las importaciones de España en el sector textil (miles de €)	
País	Año 2022	País	Año 2022
Francia	3.837.287,17	China	7.478.328,14
Italia	2.800.059,57	Bangladesh	3.929.178,43
Portugal	2.049.592,59	Turquía	3.420.971,80
Alemania	1.732.980,48	Italia	2.364.822,30
Marruecos	1.424.245,36	Marruecos	1.955.774,22
Polonia	1.380.487,02	Pakistán	1.330.746,59
Estados Unidos	962.074,23	Vietnam	1.284.110,56
Países Bajos	631.942,04	India	1.238.935,91
Turquía	615.195,67	Francia	1.227.370,40
Reino Unido	606.098,67	Portugal	1.078.783,42
Subtotal	16.064.899,90	Subtotal	25.309.021,76
Total	23.586.704,34	Total	31.550.437,84

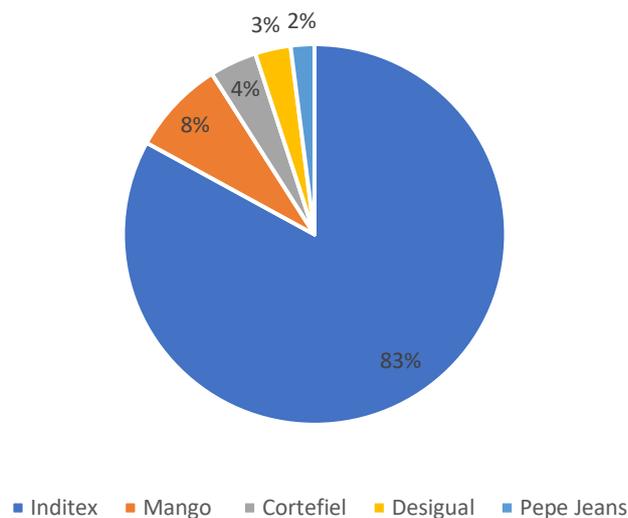
Fuente. IDEPA (2023)

La figura 1 muestra la información sobre la facturación en millones de euros de los principales grupos empresariales del sector textil y de la confección en España, según un artículo titulado "Los gigantes de la moda española" publicado por Modaes.es en 2017. Según los datos recogidos, los líderes actuales en el ranking son Inditex, Mango, Grupo Cortefiel, Desigual y Pepe Jeans (Modaes.es, 2017).

2.5.1.3. Empresas dominantes en el sector textil español

Con respecto a las empresas de origen español que forman parte del sector textil, se destaca la presencia del grupo textil gallego Inditex, una multinacional dedicada a la producción y distribución de productos textiles, la cual es considerada como una de las empresas textiles más grandes del mundo. Inditex es reconocida a nivel mundial por su constante innovación, la oferta de productos que conforman su cartera a una relación calidad-precio competitiva, su capacidad de adaptación a los cambios en las preferencias de los consumidores en países de gran extensión geográfica y de gran diversidad, entre otros aspectos que la posicionan como líder del sector de la moda.

Figura 9. Empresas dominantes en España en el sector textil en función a su nivel de facturación



Fuente. Modaes.es (2017)

Por otro lado, Mango, otra empresa transnacional de origen español, ha experimentado un significativo desarrollo económico y un acelerado proceso de internacionalización en la última década, lo que le ha permitido situarse como el segundo grupo de empresas más importante en el panorama de la moda española. En gran medida, el papel destacado que desempeñan estas empresas textiles en la economía española y su compromiso con la innovación y la tecnología en las últimas décadas, son factores determinantes que han contribuido a consolidar a España como líder global en este sector y como el principal exportador de *fast-fashion*.

El *fast-fashion* se refiere al nuevo patrón de consumo de moda en el que las prendas de vestir tienen un ciclo de vida muy corto. Este concepto implica que las empresas que conforman la industria 83% 8% 4% 3% 2% Inditex Mango Cortefiel Desigual Pepe *Jeans* textil están sometidas a una creciente presión para lanzar constantemente nuevas colecciones en un plazo aproximado de dos semanas, a un precio asequible que permita al consumidor acceder a las tendencias del momento en dicho sector (Martínez, 2017).

El término *fast-fashion* se ha extendido rápidamente en todo el mundo, hasta el punto de no estar basado solamente en los productos que ofrecen las marcas reconocidas a nivel mundial, sino también en los hábitos de consumo que experimentan los clientes, cuyas preferencias están en constante cambio (Arribas *et Al.*, 2016).

2.5.1.4. Productos Destacados en el Comercio Textil de España: Exportaciones e Importaciones Principales

En relación a los principales productos textiles que España exporta destaca "Confección de prendas de vestir exteriores", con un valor de 6.589.612,80 miles de euros (tabla 3), representando un 27,94 % del total de productos textiles que España exporta al exterior, seguido de la "fabricación de calzado" con un valor de 3.215.060,47 miles de euros (13,63 % del total de productos textiles que España exporta) y la "confección de ropa interior" con un valor de 2.823.945,15 miles de euros (11,97 % del total de productos textiles que España exporta).

Tabla 3. Principales productos exportados por España en el sector textil (miles de €)

Producto	Año 2022
Confección de otras prendas de vestir exteriores	6.589.612,80
Fabricación de calzado	3.215.060,47
Confección de ropa interior	2.823.945,15
Confección de otras prendas de vestir y accesorios	2.506.168,72
Confección de otras prendas de vestir de punto	1.848.918,92
Fabricación de tejidos textiles	1.598.690,34
Fabricación de artículos de marroquinería, viaje y de guarnicionería y talabartería	1.380.228,33
Fabricación de artículos confeccionados con textiles, excepto prendas de vestir	955.746,74
Subtotal	20.918.371,46
Total	23.586.704,34

Fuente. IDEPA (2023)

En relación a los principales productos textiles importados por España en 2020 fue la "Confección de otras prendas de vestir exteriores", alcanzando en este caso un 26,83% y un valor de 8.467.309,02 miles de euros (tabla 4); seguido de "Confección de ropa interior" con un valor de 4.764.824,72 miles de euros representa un 15,10 % del total de productos textiles importados por España y, "Fabricación de calzado" con un valor en miles de euros de 4.612.726,65 miles de euros representa un 14,62 % del total de productos textiles importados por España.

Tabla 4. Principales productos importados por España en el sector textil (miles de €)

Producto	Año 2022
Confección de otras prendas de vestir exteriores	8.467.309,02
Confección de ropa interior	4.764.824,72
Fabricación de calzado	4.612.726,65
Fabricación de otras prendas de vestir y accesorios	3.189.886,96
Confección de otras prendas de vestir de punto	2.686.785,25
Fabricación de artículos confeccionados con textiles, excepto prendas de vestir	1.907.821,39
Fabricación de artículos de marroquinería, viaje y de guarnicionería y talabartería	1.756.050,58
Fabricación de tejidos textiles	1.362.405,33
Subtotal	28.747.809,90
Total	31.550.437,84

Fuente. IDEPA (2023)

2.5.1.5. Sector textil español

Desde la perspectiva de la economía, el sector textil se caracteriza por ser un importante generador de empleo tanto directo como indirecto debido al elevado consumo de productos textiles por parte de la población. En la última década, el sector textil español ha demostrado una notable capacidad de competitividad a nivel mundial, lo que ha permitido superar en cierta medida la crisis financiera nacional e internacional y recuperar la tendencia positiva del mercado. Sin embargo, la crisis sanitaria provocada por la pandemia de la COVID-19 ha generado una nueva crisis económica que afecta a todos los sectores de la economía, incluido el textil. Las medidas de cierre perimetral impuestas por los gobiernos en diferentes ámbitos han llevado a muchas empresas del sector a cesar su actividad o cerrar, generando un escenario de incertidumbre respecto a su evolución futura.

Además, este sector económico se caracteriza por ser una de las industrias más potentes y dinamizadoras en la economía española. Asimismo, se trata de una de las grandes industrias en el panorama europeo, que está siempre en busca de nuevos retos y objetivos mediante la aplicación de medidas consistentes en diversificación, innovación y exportación. No obstante, en las últimas décadas, el sector textil español se ha visto afectado por la deslocalización, la subcontratación de la producción y el cierre de empresas textiles nacionales debido al considerable aumento de las importaciones procedentes, en su mayoría, de países del continente asiático, donde el costo de producción es notablemente inferior en comparación con los productos nacionales. En consecuencia, muchas empresas optaron por deslocalizarse y trasladar sus procesos productivos hacia otros países con regulación fiscal menos estricta, donde las materias primas y la mano de obra eran más económicas. Es por ello por lo que la industria textil se ha convertido en el primer sector económico en muchos países que todavía se encuentran en vías de desarrollo.

El sector textil desempeña una función crucial en la economía y el bienestar de los países miembros de la Unión Europea, ocupando una posición de relevancia en la industria manufacturera europea. Según datos disponibles, en el año 2021, el número de empresas textiles ascendía a un total de 174.100, con más de 1,66 millones de empleados y una facturación de 162.000 millones de euros. Esta industria tiene un impacto significativo en la economía europea, y su importancia se traduce en la creación de empleo y en la generación de valor agregado para la región (Consejo Intertextil, 2021).

El sector textil, dada la envergadura de sus transacciones comerciales y la importancia de los bienes que produce, constituye una industria de gran relevancia estratégica. En efecto, los productos generados por este sector ya sean prendas de vestir, materiales u otros bienes, resultan esenciales para el consumo tanto de particulares como de empresas y, por lo tanto, se erigen en elementos clave de la economía.

El sector textil ha experimentado una notable evolución, especialmente desde la Revolución Industrial. Este progreso le ha permitido consolidarse como uno de los sectores fundamentales en el desarrollo de la industria.

Además, dicha evolución continúa en la actualidad, ya que no solo ha mantenido su importante presencia en la industria, sino que ha ido creciendo a nivel global, convirtiéndose así en un sector cada vez más globalizado. Este rápido crecimiento ha tenido una fuerte repercusión en el desarrollo de la economía, y por ello puede afirmarse que el sector textil es un factor clave en el crecimiento económico mundial.

Durante la década de los sesenta, el sector textil experimentó un importante crecimiento en los países desarrollados. Sin embargo, fue con la llegada de la globalización que el sector alcanzó su máximo esplendor. En muchos casos, la industrialización se basó en ventajas competitivas como los bajos costes laborales, lo que llevó a un conflicto entre China y la Unión Europea. Con la entrada en vigor de una política comercial el 1 de enero de 2005 que liberalizó el comercio y permitió la importación sin restricciones de cantidades, el panorama textil mundial cambió radicalmente. Los costes de aprovisionamiento, transporte y comercialización al punto de venta se modificaron, lo que llevó a una entrada masiva de artículos textiles chinos debido a los bajos costes, provocando la supremacía de China en el ámbito mundial del sector textil. La eliminación de las cuotas impuestas a la importación significó un aumento en la entrada de productos textiles chinos y cambió el escenario del comercio mundial textil (Comisiones Obreras, 2011).

Las empresas europeas, incluyendo aquellas de España, se esfuerzan por mantener su competitividad en un entorno cada vez más globalizado, evitando depender exclusivamente de ventajas en costes como los salarios, que existen en países asiáticos. Para ello, estas empresas se enfocan en aspectos como la productividad, la innovación, la calidad, la creatividad, el diseño y la moda. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, los operadores europeos enfrentan una intensa y creciente competencia global, y se enfrentan a mercados de exportación que permanecen virtualmente cerrados debido a la presencia de barreras y restricciones arancelarias y no arancelarias.

En el año 1999, la Unión Europea de los 27 países logró exportar alrededor del 17.4% de su nivel de facturación en productos textiles a mercados no pertenecientes a la UE, lo que la convierte en el segundo mayor exportador de textiles y productos de vestir, después de China. Si se consideran también las operaciones comerciales dentro de la UE, los quince Estados miembros superaron a China en términos de facturación en este sector (Comisión Europea, 2013).

El sector textil está conformado por múltiples entidades que compiten en un mercado de competencia monopolística, el cual se caracteriza por la existencia de un elevado número de empresas con capacidad para diferenciar sus productos tanto vertical como horizontalmente. La diferenciación de los productos por parte de estas empresas les otorga la capacidad suficiente para fijar precios y no limitarse a aceptar los precios del mercado, lo cual se traduce en una situación de competencia imperfecta.

Las empresas que operan en el sector de la moda dedican importantes recursos y esfuerzos en la producción de prendas de vestir, pero se esfuerzan en diferenciar sus productos de los de sus competidores en el mercado. Estas diferencias radican en atributos como la calidad, el diseño, el servicio de atención al cliente, entre otros. Como resultado, cada marca tiene productos únicos y distintivos que les permiten competir en el mercado de manera efectiva.

De acuerdo con el Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2020) el sector “Textil y de la confección” (Divisiones 13 y 14 de la CNAE y Rama 16 de la clasificación RAMI) se encuentra conformado por los siguientes subsectores económicos:

- Preparación e hilado de fibras textiles (Grupo 13.1, CNAE-2009)
- Fabricación de tejidos textiles (Grupo 13.2, CNAE-2009)
- Acabado de textiles (Grupo 13.3, CNAE-2009)
- Fabricación de otros productos de textiles (Grupo 13.9, CNAE-2009)
- Confección de prendas de vestir (Grupo 14.1, CNAE-2009)
- Fabricación de artículos de peletería (Grupo 14.2, CNAE -2009)
- Confección de prendas de vestir de punto (Grupo 14.3, CNAE-2009)

Cabe observar que el sector de la confección y la peletería se caracteriza por la presencia de un elevado número de empresas, seguido de la industria textil y, en tercer lugar, la industria encargada de la preparación y acabado del cuero.

Ciertamente, en España se ha registrado un número significativo de empresas en el año 2020, con un total de 791.451, según un informe de Statista (2021). De todas ellas, se identificó un subconjunto de 20.106 empresas que pertenecen al sector textil.

Sin embargo, es importante señalar que este recuento no refleja las posibles externalidades negativas que la crisis sanitaria de la COVID-19 pueda haber tenido en el sector.

En la tabla 5 se puede observar una reducción significativa en el número de empresas pertenecientes a la industria textil y de la confección. A principios del siglo XXI, el sector contaba con un total de 34.237 empresas dedicadas a diversas actividades relacionadas con la industria. Sin embargo, se ha registrado una tendencia decreciente en el número de empresas durante los períodos comprendidos entre 2000 y 2007, siendo este último año el inicio de la crisis económico-financiera, que provocó el cierre de numerosas empresas en todos los sectores económicos. Entre los años 2009 y 2017, se observó una tendencia estable en el número de empresas en el sector textil y de la confección. Cabe señalar que estos datos no reflejan las posibles externalidades negativas que pudieran haber sido generadas por la crisis sanitaria de la COVID-19.

La tabla 5 muestra un ligero aumento en el número de empresas en el sector textil y de la confección entre los años 2018 y 2019, lo cual coincidió con un período de recuperación económica en el país. Sin embargo, este aumento se ha reducido drásticamente en los años 2020 y 2021 debido a la crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19. La mayoría de las empresas del sector textil y de la confección han tenido que reinventarse para sobrevivir a las restricciones impuestas por los gobiernos estatales, dedicando parte de su maquinaria habitual a la producción de material sanitario.

Tabla 5. Número de empresas clasificadas en función al CNAE (en unidades)

Año	CNAE 13. Industria textil	CNAE 14. Industria de la confección y de la peletería	CNAE 15. Preparación curtido y acabado del cuero	Total sector textil
2010	6.649	10.151	4.745	21.545
2011	6.437	9.710	4.707	20.854
2012	6.143	8.952	4.668	19.763
2013	6.039	8.647	4.616	19.302
2014	6.074	8.667	4.753	19.494
2015	6.125	8.578	4.738	19.441
2016	6.256	8.779	4.691	19.726
2017	6.518	9.025	4.726	20.269
2018	6.643	9.206	4.636	20.485
2019	6.434	9.221	4.451	20.106
2020	6.435	9.089	4.205	19.729
2021	6.452	9.082	4.142	19.676

Fuente. IDEPA (2023)

En relación con la información presentada en la tabla 5, es importante destacar que el sector se subdivide en dos ramas industriales: la industria textil y la confección. La industria textil se encarga de las actividades relacionadas con la preparación y hilado de las fibras, la fabricación y acabado de tejidos, así como la elaboración de otros productos textiles. Por su parte, la confección abarca la fabricación de prendas de vestir, artículos de peletería y la confección de prendas de punto (CESCE, 2022).

En relación con la tabla 6, en España el sector textil y de la confección lo componen un total de 19.676 empresas aproximadamente, de las cuales un total de 2.625 empresas se encuentran situadas en Andalucía, lo que supone un 12,34% del total de las empresas del sector textil y de la confección por CC. AA (tabla 6). Los principales núcleos dedicados a este sector se encuentran situados al norte de España, concretamente en Madrid con 2.024 empresas (10,29%); Comunidad Valenciana con 4.544 empresas (23,09 %); Cataluña con 4.186 empresas (21,27 %) y por último, Castilla la Mancha con 1.203 empresas (6,11%).

Tabla 6. Número de empresas dedicadas al sector textil en España por CC.AA. (en unidades)

CCAA	Total	%
Andalucía	2.625	12,34
Aragón	439	2,23
Asturias	207	1,05
Baleares	400	2,03
Canarias	360	1,83
Cantabria	101	0,51
Castilla y León	546	2,77
Castilla La Mancha	1.203	6,11
Cataluña	4.186	21,27
Comunidad Valenciana	4.544	23,09
Extremadura	203	1,03
Galicia	1.087	5,52
Madrid	2.024	10,29
Murcia	717	3,64
Navarra	161	0,82
País Vasco	540	2,74
La Rioja	308	1,57
Ceuta y Melilla	25	0,13
Total	19.676	100

Fuente. IDEPA (2023)

2.5.2. Aproximación del *e-commerce* al sector textil

El sector textil es uno de los más importantes de la economía española, con una contribución significativa al empleo y al PIB del país. Sin embargo, en los últimos años, el sector ha enfrentado importantes desafíos, como la competencia de los productos textiles de bajo costo de Asia y la caída de la demanda debido a la pandemia de COVID-19. En este contexto, el *e-commerce* se ha convertido en una herramienta esencial para las empresas textiles españolas, permitiéndoles llegar a nuevos clientes y expandirse a nivel internacional.

Según un informe de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), las ventas de ropa y complementos en línea en España alcanzaron los 2.800 millones de euros en el segundo trimestre de 2021, lo que representa un aumento del 37,3% respecto al mismo período del año anterior (CNMC, 2021). Este aumento se debe en gran parte a la pandemia de COVID-19, que ha llevado a más personas a comprar en línea en lugar de en tiendas físicas. Sin embargo, la tendencia hacia el *e-commerce* se había estado acelerando antes de la pandemia, y se espera que continúe en los próximos años.

Las empresas textiles españolas han comenzado a tomar medidas para adaptarse al creciente mercado del *e-commerce*. Según un estudio de la consultora Deloitte, el 60% de las empresas textiles españolas ofrecen servicios de venta en línea, y el 76% de ellas tienen un sitio web (Deloitte, 2019). Además, algunas empresas textiles españolas han comenzado a vender sus productos en plataformas de *e-commerce* como Amazon o Zalando, lo que les permite llegar a un público más amplio.

El *e-commerce* también está ayudando a las empresas textiles españolas a expandirse a nivel internacional. Según el informe de CNMC, el 32,7% de las ventas de ropa y complementos en línea en España durante el segundo trimestre de 2021 se realizaron a clientes fuera de España (CNMC, 2021). Además, algunas empresas textiles españolas han comenzado a utilizar plataformas de *e-commerce* internacionales para vender sus productos en el extranjero. Por ejemplo, la empresa textil Mango tiene presencia en más de 110 países a través de su sitio web y tiendas en línea en plataformas como Amazon y Zalando (Mango, 2021).

Sin embargo, el *e-commerce* también presenta desafíos para las empresas textiles españolas. Por ejemplo, la competencia en línea es feroz, lo que puede hacer que sea difícil destacar entre los demás.

Además, el envío y la logística pueden ser costosos, especialmente para las empresas más pequeñas. Según el estudio de Deloitte, el 38% de las empresas textiles españolas citaron los costos de envío como uno de los principales obstáculos para la venta en línea (Deloitte, 2019). Además, las empresas deben asegurarse de que sus sitios web y plataformas de *e-commerce* estén diseñados de manera efectiva para atraer a los clientes y brindar una buena experiencia de compra en línea.

A pesar de estos desafíos, el *e-commerce* ofrece grandes oportunidades para las empresas textiles españolas. En primer lugar, el *e-commerce* les permite llegar a una audiencia más amplia, especialmente a los consumidores más jóvenes que prefieren comprar en línea. En segundo lugar, el *e-commerce* también les permite expandirse a nivel internacional, lo que puede ser especialmente importante en un momento en que la demanda interna es incierta. Además, el *e-commerce* puede ser una forma rentable de vender productos textiles, ya que puede reducir los costos de alquiler de tiendas y la necesidad de grandes inventarios.

Para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el *e-commerce*, las empresas textiles españolas deben estar dispuestas a invertir en tecnología y marketing en línea. Esto incluye la optimización de sus sitios web y plataformas de *e-commerce* para los motores de búsqueda, el desarrollo de una estrategia efectiva de redes sociales y la inversión en publicidad en línea. Además, las empresas deben asegurarse de que sus envíos y devoluciones sean rápidos y eficientes, lo que puede requerir una inversión en logística y personal.

El *e-commerce* ha adquirido una relevancia creciente en el sector textil español, brindando a las empresas la oportunidad de alcanzar a nuevos clientes y expandirse a nivel internacional. A pesar de los desafíos que implica, esta forma de comercio electrónico ofrece grandes oportunidades para las empresas textiles españolas dispuestas a invertir en tecnología y estrategias de marketing en línea. Con el constante aumento de las ventas por Internet tanto en España como a nivel global, es plausible que el *e-commerce* continúe siendo un componente fundamental en el sector textil español en los años venideros.

Metodología

3. Metodología

En este trabajo fin de máster utilizaremos el estudio de caso como método de investigación. Esta metodología ha sido aplicada en diferentes campos (Roth, 2022; Mariotto y otros 2014; Barquet, 2017), incluyendo la investigación empresarial (Barquet y otros, 2017; Villarreal-Larrinaga y Landeta-Rodríguez, 2010) y los procesos de internacionalización (Losava y Roxå, 2019; Moore y otros, 2000; Luong y Wang, 2019). Los estudios de caso son de utilidad para describir, explicar, explorar o probar teorías existentes, y cuando se desea abordar un fenómeno complejo o multifacético como el que nos ocupa (Roth, 2022; Mariotto y otros 2014).

De acuerdo con los autores anteriores, se pueden realizar diferentes tipos de estudio de caso:

- **Único:** enfocado en analizar una sola persona, empresa, u organización. Útil cuando se desea profundizar en un caso específico y explorar en detalle sus características y particularidades. Se suele utilizar para probar o profundizar la teoría existente o desarrollar nuevos razonamientos a partir una teoría existente o para desarrollar nuevos razonamientos.
- **Múltiple:** implica analizar varios casos. Habitualmente se emplea para comparar y contrastar diferentes casos, identificar similitudes y diferencias. También suele ser utilizado para identificar patrones y tendencias en un grupo de casos, o para verificar teorías en diferentes contextos.
- **Descriptivo:** Este tipo de estudio se enfoca en describir y analizar un caso específico. Es útil para comprender en detalle un fenómeno o proceso. El objetivo principal es describir las características del caso y cómo se relacionan entre sí.
- **Exploratorio:** intenta profundizar en un fenómeno poco conocido o analizado. El objetivo principal es descubrir nuevos conocimientos y comprender mejor el fenómeno. Puede ser utilizado para identificar áreas de investigación para futuros estudios.
- **Instrumental:** se utiliza el caso como una herramienta para probar una teoría o modelo. El caso sirve para ilustrar o validar la teoría o modelo.

Habitualmente se utiliza el enfoque cualitativo para analizar los datos del caso, aunque también se pueden aplicar métodos cuantitativos a través del análisis estadístico de los datos. Como puede observarse la clasificación no resulta excluyente, por ejemplo: se puede realizar un caso único, exploratorio con enfoque cualitativo; o también se podría desarrollar un estudio de caso múltiple, instrumental con enfoque cuantitativo, etc.

1. Justificación metodológica

En este trabajo me he decantado por la realización de un caso único con enfoque exploratorio y análisis cualitativo incluyendo entrevista semiestructurada al gerente de la empresa. Este estudio permite realizar un análisis profundo y detallado de un ejemplo particular de éxito en el sector textil español, concretamente la empresa Silbon. De esta forma se puede profundizar en los aspectos vinculados a las actividades de internacionalización, comercio electrónico, logística e imagen de marca que han convertido a la organización en un referente nacional dentro de su sector.

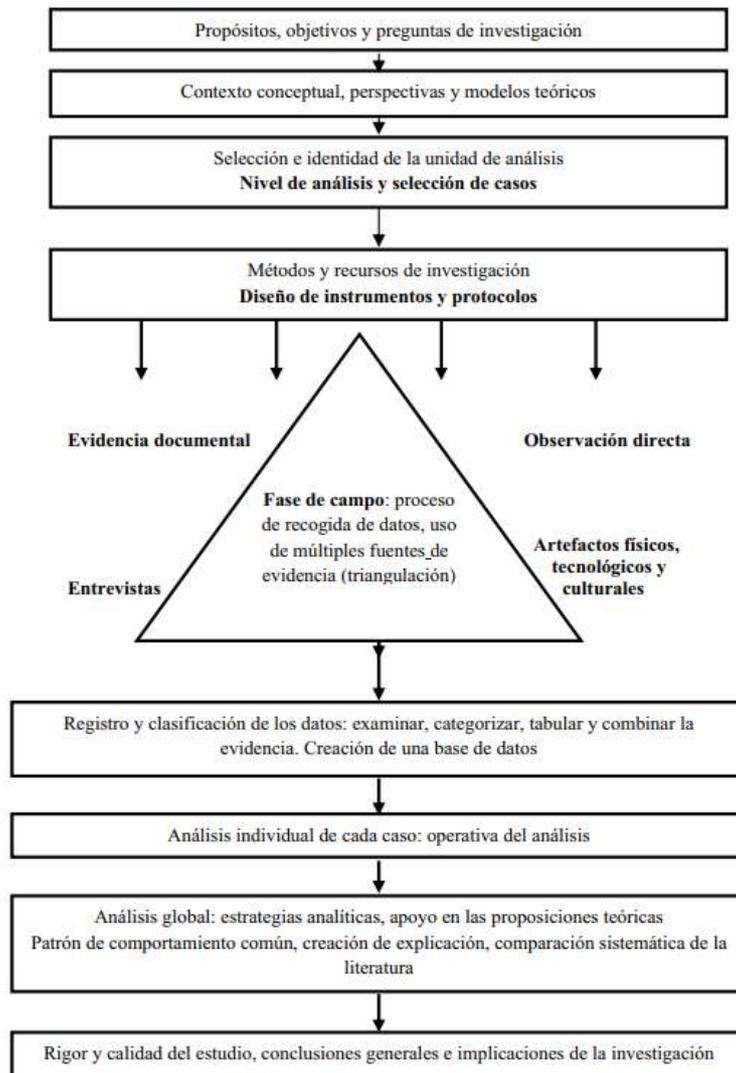
La justificación metodológica se fundamenta en el trabajo de Villarreal-Larrinaga y Landeta-Rodríguez (2010), quienes señalan que los trabajos de tipo “caso único” se utilizan para explorar empresas que por características particulares y relevancia podrían considerarse críticas, o suficientemente significativas como para extraer conclusiones. Además, exponen como esta estrategia metodológica permite:

- a) Explorar la empresa en su contexto real.
- b) Llegar a premisas de causalidad demasiado complejas como para abordarlas a través de análisis experimental o estadístico.
- c) Evaluar los resultados de una intervención (proceso de internacionalización).
- d) Avanzar en la comprensión de situaciones donde una determinada intervención (por ejemplo: internacionalización), no tienen resultados claros o singulares.

Adicionalmente esta metodología presenta otras oportunidades como el estudio de un proceso de cambio longitudinal, y la obtención de una visión holística del fenómeno de la internacionalización.

Aunque Villarreal-Larrinaga y Landeta-Rodríguez (2010) también exponen las desventajas, y críticas realizadas a esta metodología (por ejemplo: sesgo del investigador, falta de generalización de resultados, etc.), también afirman que pueden solventarse mediante la aplicación y explicación rigurosa del método, con este fin los autores realizaron una propuesta de diseño (figura 10) que se ha adaptado al caso de Silbon.

Figura 10. Protocolo desarrollo de estudio de caso



Fuente: Villarreal-Larrinaga y Landeta-Rodríguez (2010)

2. Diseño del estudio de caso

En línea con la justificación metodológica del estudio de caso propuesto la estructura del diseño metodológico se resume en la siguiente tabla:

Tabla 7. Protocolo para el estudio de caso

Etapas	Descripción
Selección del caso	Silbon es una empresa española principalmente de moda masculina que ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años. La elección se fundamenta en el éxito y crecimiento en el mercado, de esta forma se puede analizar su gestión en un contexto de auge del comercio electrónico.
Recopilación de datos	Recopilación y resumen de datos de carácter secundario a partir de la información de la propia empresa, SABI y recursos electrónicos principalmente sobre: historia y evolución; componentes estratégicos; recursos humanos; cartera de productos; logística; estrategias de marketing y comunicación; situación económico-financiera; expansión geográfica; diversificación de productos; innovación y desarrollo.
Entrevista semiestructurada	Se utiliza como fuente de datos primarios. La entrevista se estructura en cuatro bloques definidos como: a) creación de la empresa; b) situación internacional y del comercio electrónico; c) Implantación y logística del comercio electrónico; d) Futuro de la estrategia de comercio electrónico.
Análisis de los datos	Los datos recopilados a través de información secundaria y primaria (entrevista) se analizarán mediante análisis de contenido. Se identificarán principales temas y categorías emergentes a partir de las respuestas del gerente de Silbon. La información obtenida servirá para describir la experiencia en comercio electrónico e internacionalización para identificar las estrategias clave empleadas en el éxito y crecimiento de la empresa.
Validación de resultados	Se elaborarán unas conclusiones en las que se contrastará el marco teórico desarrollado previamente para evaluar la coherencia y consistencia de los hallazgos.

Fuente. Elaboración propia basada en Villarreal-Larrinaga y Landeta-Rodríguez (2010)

Como puede observarse este estudio de caso único se fundamenta en la combinación de información secundaria y primaria a través de una entrevista semiestructurada con el gerente de la empresa Silbon. De esta forma se cubre el objetivo principal del TFM: analizar en profundidad la experiencia en la dirección y gestión de la empresa vinculada al proceso de internacionalización, y al papel del comercio electrónico en el mismo.

Con este enfoque exploratorio, se aportan nuevos conocimientos sobre la gestión empresarial y las estrategias de internacionalización utilizadas por la empresa Silbon.

3. Entrevista semiestructurada

La entrevista se centrará en preguntas abiertas sobre la experiencia del gerente en la dirección y gestión de la empresa, las estrategias utilizadas, los desafíos enfrentados y los logros obtenidos. La entrevista será grabada y transcrita para su posterior análisis. Previamente se informará de la grabación al gerente de Silbon, así como de sus derechos, participación voluntaria, y que al finalizar el trabajo podrá eliminar aquellos datos que desee mantener anónimos.

Las preguntas de la entrevista han sido adaptadas del trabajo Luong y Wang (2019):

Bloque I Creación de la empresa

- ✓ Q1. En primer lugar, puede presentarse, indicar su nombre, cargo, y cuánto tiempo lleva trabajando en Silbon

- ✓ Q2. ¿Puede describir cómo se creó la empresa, y cómo se convirtió en el gerente de esta?

Bloque II Situación internacional y comercio electrónico

- ✓ Q3. Hemos observado que su empresa vende en mercados extranjeros, además de España ¿Podría explicarnos en qué situación se encuentra la expansión internacional de Silbon?
 - ¿en qué mercados están trabajando? ¿a cuáles han llegado hasta ahora?

 - ¿cuántas tiendas físicas/espacios de comercio electrónico tiene en cada mercado?

 - ¿Cómo entran (entraron) en el mercado internacional? En concreto ¿de qué manera en cada mercado? Por ejemplo, comercio electrónico, tiendas físicas, agentes en el país anfitrión, agencias de relaciones públicas, etc.

- ✓ Q4. ¿Cómo utiliza el comercio electrónico Silbon?
 - ¿Cuál es el principal objetivo que tienen utilizando comercio electrónico? Por ejemplo: realizar o apoyar actividades empresariales como operaciones, logística, ventas y marketing, servicios, etc.
 - ¿De qué canales (plataformas) de comercio electrónico dispone para las actividades de venta internacional? Por ejemplo, web de la empresa, mercado en línea (amazon y similares), aplicaciones móviles, redes sociales (con venta), etc.
 - ¿Qué otras herramientas digitales utilizan como apoyo a sus plataformas de comercio electrónico? Por ejemplo, sistemas de pago digital (para entrega, logística), CRM digitales, sistemas de comunicación digital, almacenamiento en la nube. ¿Cómo los utiliza? ¿Cómo influyen en el proceso de comercio electrónico?
 - ¿Cuál es la cuota de facturación de las ventas online (en España y otros mercados) en comparación con el total de ventas al por menor? ¿Cómo afecta el uso de canales de comercio electrónico a las ventas en mercados extranjeros?

Bloque III Implantación y logística del comercio electrónico

Contexto: Con este estudio estamos analizando factores que influyen en el uso del comercio electrónico a la hora de internacionalizar la empresa.

- ✓ Q5. ¿En cuanto al caso de Silbon, nos gustaría saber qué factores están influyendo en el uso del comercio electrónico para la internacionalización de la empresa? Por ejemplo, factores relacionados con las propias características del comercio electrónico, contextuales del entorno de la empresa, competitivos, o elementos que favorecen su uso en mercados internacionales.
- ✓ Q6. Además de los que nos ha indicado en la pregunta anterior, nos gustaría conocer su opinión sobre los factores descritos en las siguientes preguntas (es posible que algunos se solapen con los que nos ha mencionado anteriormente)

- ¿Cuáles son las ventajas de utilizar el comercio electrónico como canal de venta digital en comparación con otros canales tradicionales? Por ejemplo: en términos de rentabilidad financiera, comodidad, satisfacción, etc.
- ¿Cree que la utilización del comercio electrónico está mejorando los resultados de su empresa?, o es obligado
- ¿En qué medida puede observar los datos/estadísticas de sus canales de comercio electrónico, concretamente en lo que respecta a las ventas en línea en los mercados internacionales (incluida la gestión del origen geográfico de los clientes y la gestión del origen del tráfico)?
- ¿Es coherente el uso que hace su empresa del comercio electrónico con los planteamientos tradicionales de la empresa en cuanto a canales de venta/distribución, sistemas existentes, cultura de la empresa? ¿Se coordinan las campañas de venta en los canales digitales y analógicos?
- ¿Cree que es difícil comprender y aplicar los canales de venta del comercio electrónico? ¿Requiere muchos esfuerzos de conocimiento, ciertos recursos y habilidades?
- ¿De qué manera los recursos tecnológicos internos de su empresa y la infraestructura informática existente apoyan el uso de los canales de comercio electrónico?
- ¿Han puesto a prueba los canales de comercio electrónico antes de lanzarlos al mercado para que la gente pueda probarlos y conocerlos?
- ¿Cuánto cuesta implantar los canales de comercio electrónico? Por ejemplo, costes de construcción, desarrollo, gestión, etc.
- ¿Le preocupa la seguridad? ¿En qué medida es inseguro el intercambio de datos, las transacciones en línea, etc. en sus canales de comercio electrónico?

- ¿El tamaño de su empresa, su estructura y su flexibilidad para tomar decisiones influyen en el uso de los canales de comercio electrónico?
- ¿Conoce algún competidor que venda los mismos productos en España y otros mercados? ¿Le influye el modo en que han utilizado los canales de comercio electrónico?
- ¿Ha subcontratado o subcontrata algún proceso empresarial relacionado con el comercio electrónico? (por ejemplo, diseño web, marketing web, *merchandising*, atención al cliente, gestión de pedidos y devoluciones, pagos, etc.)
- ¿Y por qué eligió esa solución de externalización o subcontratación? Por ejemplo: por reducción de costes, ahorro de tiempo, control directo, buena calidad del servicio, insuficiente experiencia y competencias.

Bloque IV Futuro de la estrategia de comercio electrónico

- ✓ Q7. ¿Cuáles son las dificultades y los retos a los que se enfrenta en relación con el uso del comercio electrónico en la internacionalización de la empresa?
- ✓ Q8. ¿Cree que su empresa cambiaría la forma de utilizar los canales de comercio electrónico en el futuro? ¿Hay algo o alguna característica que desee mejorar o añadir a los sitios de comercio electrónico pero que no puede hacer ahora?
- ✓ Q9. ¿Desea compartir con nosotros alguna otra información sobre el uso del comercio electrónico en la internacionalización?

Silbon Clásico S.L.

4. Silbon Clásico¹

4.1. Descripción de la empresa

4.1.1. Historia y evolución de la empresa

Figura 11. Logotipo compañía Silbon Clásico S.L.



Fuente: Silbon (2023)

Silbon Clásico S.L., es una empresa de moda española con sede social en la provincia de Córdoba, Andalucía. Se dedica a la producción y comercialización de prendas de vestir destinadas a un público masculino. En sus inicios, la idea de negocio se encuentra en la producción de prendas de vestir a medida (sastrería) debido a la mala experiencia en mercado que ambos socios fundadores inexpertos en el sector textil habían experimentado como consumidores jóvenes de prendas vestir de alta gama que solían vestir.

Sus fundadores, fueron dos amigos, Pablo López Carmona y Rafael Díaz Flores cuyas profesiones relacionadas con la economía y la empresa no guardaban relación alguna con el mundo de la moda por lo que decidieron emprender este proyecto empresarial, al que consideraban su pasión.

Siendo fundada en 2009, no fue hasta 2010 cuando abrió su primera tienda física, situada en la calle Alfonso XIII en la ciudad de Córdoba. Sin embargo, Silbon ya tuvo sus orígenes en casa de la abuela, donde comercializan en un *showroom* privado en el salón siendo su primera remesa de prendas de vestir formada por un total de treinta chaquetas americanas que habían conseguido producir con un capital de 3.000 € y que vendieron por menos de 100 € cada una, generando un escaso beneficio que decidieron reinvertir.

¹ El apartado 4 titulado Silbon Clásico ha sido redactado a partir de la información que Pablo López Carmona, CEO y Co-Founder de Silbon Clásico facilitó a través de entrevista personal celebrada el pasado día 11 de mayo de 2023 a través de la plataforma Microsoft Teams.

A pesar de las dificultades acontecidas debido al elevado riesgo de quiebra provocado por unos gastos superiores a los ingresos generados con la venta de sus productos textiles, decidieron continuar con esta aventura empresarial. Con el paso del tiempo, tras varias reinversiones realizadas con el propósito de crecer, decidieron pedir apoyo financiero a los bancos, ayuda que resultó denegada.

En el proceso de búsqueda de financiación, deciden presentar su proyecto al C.A.D.E (Centro Andaluz del Desarrollo Empresarial) resultandos beneficiarios de una ayuda ENISA por valor de 50.000 € a modo de préstamo por una temporalidad de 5 años, sin apenas intereses y con 1 año de carencia que tenía como finalidad fomentar la actividad emprendedora en jóvenes.

Gracias a este préstamo, comienza el proceso de expansión de Silbon con la apertura de nuevos espacios físicos a nivel regional en las ciudades de Sevilla y Málaga, así como la inauguración de la primera *Flag Store* de 500 m² dedicados íntegramente a la firma en la ciudad de Córdoba. Actualmente, Silbon cuenta con 350 trabajadores, con un total de 63 puntos de venta repartidos en todo el país, 24 córneres El Corte Inglés, un gastrobar en la ciudad de Córdoba y tres espacios *outlet* situados en las ciudades de Córdoba, Málaga y Madrid donde comercializan prendas de temporadas pasadas o que presentan algún tipo de tara.

También, Silbon dispone de ciertas alianzas estratégicas con empresas para que comercialicen sus productos, entre las que se encuentran los espacios córneres del Corte Inglés, plataformas web de venta de productos textiles como son Privalia, Miravia o Amazon y acuerdos comerciales para comercializar productos Silbon en conjunto con otras marcas españolas de éxito, como son Pedro del Hierro o Cortefiel.

Cuando Silbon comenzó a crecer y a ser conocida entre los consumidores, se decidió iniciar el proceso de expansión internacional, con la apertura de un punto de venta en la ciudad de París. La firma cordobesa, realizó una elevada inversión cuya apariencia era atractiva pero que fracasó, lo que conllevó al cierre. Actualmente, Silbon mantiene entre sus objetivos el hecho de retomar la apertura fuera de las fronteras nacionales y, así, aprovechar las inversiones e investigaciones ya realizadas. Silbon prevé continuar con su estrategia y/o política de expansión geográfica que la distancia de sus competidores más conservadores, con nuevas aperturas en ciudades de Andalucía, Castilla la Mancha, Islas Baleares y norte de España que se realizan a lo largo de 2023 y, que mantendrán la esencia Silbon.

Respecto a la estructura interna, Silbon se encuentra formada por un comité de dirección compuesto por seis departamentos con un clima laboral bastante positivo. A pesar de tener una ajetreada vida como CEO de Silbon, López se encarga personalmente del departamento de marketing.

Silbon, accede al mercado con un claro objetivo satisfacer a un nicho de mercado que no estaba lo suficiente satisfecho, concretamente aquel existente entre el lujo y el conocido como *fast-fashion* de moda masculina. La firma está dirigida a un público objetivo varón, de edad comprendida entre los 27- 35 años cuyo poder adquisitivo es medio-alto.

López señala que el propósito que persigue la firma es vestir al hombre clásico-moderno, es decir, aquel al que le guste lo contemporáneo, viajar, hacer deporte y vivir nuevas experiencias. Para ello, Silbon no solo produce prendas de vestir a medida (sastrería) sino que también, prendas textiles casual (camisetas y sudaderas) aspecto que permite ampliar el intervalo de edades de su público objetivo.

Este aspecto ha supuesto un incremento en el nivel de ventas bastante considerado. Recientemente, la firma cordobesa acaba de abrirse a nuevos segmentos de mercado con la producción de prendas de mujer, niño e incluso hogar.

López, anunció que Silbon lanzó una colección de prendas de vestir destinadas a un público femenino en 2021, y que prevé para 2023 una gran expansión de Silbon *Woman* con el objetivo de conseguir cerca de 20 puntos de venta físicos. Para las mujeres, Silbon ofrece una gama de productos que son tan diversos como sofisticados. Desde vestidos elegantes hasta ropa *casual chic*, cada pieza está diseñada con un enfoque en la feminidad y la elegancia. Aunque la marca es conocida por su línea masculina, ha sabido entender y capturar la esencia de la moda femenina, creando piezas que son atractivas y cómodas. Las mujeres que buscan una estética clásica pero moderna encontrarán en Silbon, una elección ideal.

En 2018, Silbon lanzó al mercado la línea infantil, Silbon *Kids*, que inicialmente se comercializaba a través de tienda online; pero, dada su buena acogida, se fue incorporando a las tiendas físicas más importantes de la marca. Tras su primera colección observaron que la demanda de su clientela se concentraba en prendas con el mismo diseño para hombre y niño, por lo que lanzaron una línea especial, *Father&Son*.

Esta colección (Silbon *Kids*) mantiene el mismo nivel de calidad y estilo que sus líneas para adulto, pero con un toque de diversión y creatividad que es esencial en la moda infantil. Los productos Silbon *Kids* van desde ropa casual hasta ropa formal, permitiendo a los más jóvenes experimentar la misma sensación de estilo y confort que los adultos.

Además, desde finales del mes de noviembre de 2022, Silbon ha inaugurado su propio bar situado en la ciudad de Córdoba. Silbon bar, es el nuevo concepto que ofrece Silbon en su apuesta por el mundo gastronómico. Un espacio ideal donde moda y gastronomía conviven para poner en valor ambos mundos. Y donde los diferentes elementos decorativos, mobiliario y carta ofrecen un viaje en el tiempo a través del ADN de la marca desde su nacimiento.

El logotipo de dicha compañía, dos raquetas cruzadas, tiene su motivo en las raquetas de tenis que formaban parte del *attrezzo* en una de las primeras sesiones de fotos de la firma, que se realizó en la cancha de frontón del cofundador de Silbon. López, explica que utilizar las dos raquetas a modo de logo es una ocurrencia de este con la que pretende llevarse al establecimiento la esencia y la buena energía de ese primer *shooting*.

Con respecto al nombre, Silbon se tenía claro desde un primer momento porque era pegadizo, fácil de recordar y por su sonoridad, por eso se le ocurrió unirlo al logo de las dos raquetas cruzadas. A pesar de que el nombre se tuvo claro desde un primer momento, el logotipo pasó por diferentes fases pues el mismo guardaba cierta relación con una especie de ave, por lo que en un primer momento se emplea la silueta de un pato que más tarde se cambia por las siglas SB que se mantuvieron durante cierto tiempo hasta llegar al resultado final de dos raquetas cruzadas.

La compañía diseña y produce sus propias prendas. Sus centros de fabricación se encuentran principalmente en España (un 40%) y el resto en Portugal (un 30%) y Asia (otro 30%). A diferencia de Scalpers, uno de los principales competidores junto con El Ganso, la firma cordobesa apuesta por el *Made in Spain* pues la mayor parte de la producción tiene lugar en fábricas textiles situadas en España. También, uno de los retos ligado a la producción que se propone la compañía es mantener la calidad a “precios razonables” que según López se encuentra asociado por el público de la elegancia.

Silbon actualmente es la marca *premium* de moda masculina que menos ha decrecido en España esquivando la COVID-19 con una facturación en 2020 que apenas supone un 9% menor que en el ejercicio anterior. Silbon se ha consolidado tanto en la venta de la tienda tradicional, hasta el *e-commerce* pasando por los puntos de venta en el Corte Inglés o la consolidación del modelo de *flagship stores*. Por todo ello, el modelo de negocio de Silbon ha sido reconocido en múltiples ocasiones, entre las que se encuentra “La Bandera de Andalucía” en el ámbito de la Economía y la Empresa que recibió el pasado 28 de febrero de 2021 por parte del Gobierno andaluz quién respalda la contribución de Silbon a la innovación en el sector de la moda.

4.1.2. Misión, visión y valores de la empresa

Para entender más profundamente la marca y el fundamento de su éxito, procederemos a examinar su visión, misión, objetivos estratégicos y principios fundamentales y/o valores.

4.1.2.1. Visión

La visión representa la concepción que se tiene sobre el rumbo y evolución futura de la compañía. Por ende, alude a la interpretación presente de lo que se espera o se aspira que la empresa llegue a ser en el futuro. Se trata de la herramienta que proporciona una guía para la dirección a largo plazo más amplia y generalizada (Guerras y Navas, 2016).

La visión de Silbon, tal como se manifiesta en su sitio web, señala que la moda masculina del siglo XXI es un elemento crucial para tener en cuenta, ya que se correlaciona directamente con el triunfo. Su objetivo es seguir potenciando la inversión e innovación en diseño y calidad de sus productos. Se propone mantener una evolución constante tal como lo ha venido logrando, y aspira a ser una fuerza dominante en el mercado textil de moda masculina en España, representando con orgullo sus raíces andaluzas.

4.1.2.2. Misión

La misión simboliza el propósito fundamental de una organización, proporcionando la respuesta a la interrogante de por qué la empresa existe. Es la expresión más generalizada del propósito de la compañía en su entorno actual, delineando su modo de operar, sus principios, su filosofía, su aspiración y su destino. Usualmente, la declaración de la misión identifica el producto o servicio, el segmento de mercado y/o la tecnología empleada por la empresa (Hernández, 2014).

Por ende, en términos concretos, Silbon expresa su misión en su sitio web de la siguiente forma: "*Silbon asume un compromiso con el hombre de hoy en día para asegurarle siempre la mejor apariencia. Para conseguirlo, está en una constante exploración de innovación y desarrollo de nuevos estilos, todo ello respaldado por una elección rigurosa de calidad y materias primas, manteniendo la esencia y los rasgos tradicionales del buen gusto en un vestir clásico*".

4.1.2.3. Objetivos estratégicos

La amplia brecha entre el futuro anhelado y la situación actual de una empresa implica que el esfuerzo requerido para alcanzarlo puede ser significativo. Para superar estas discrepancias y progresar en la dirección correcta, la organización debe dividir la visión en metas intermedias y menos ambiciosas, conocidas como objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos abordan la cuestión de "*¿cómo nos convertiremos en lo que aspiramos ser?*". Para lograr esto, buscan establecer resultados específicos que se desean alcanzar a corto y medio plazo. Por lo tanto, su formulación hace operativo el logro de la visión y ofrece a la empresa indicadores de guía del trayecto que se está siguiendo (Guerras y Navas, 2016).

Para la compañía de moda masculina, sus metas estratégicas incluyen: dar el paso hacia el mercado internacional con la inminente apertura de dos puntos de venta más fuera de España, específicamente en Lisboa (Portugal) y París (Francia). Además, la estrategia de crecimiento de la marca en el último año contempla la expansión de su red de tiendas en los próximos meses hasta alcanzar aproximadamente cien locales y la ampliación de su centro logístico, lo que conllevaría duplicar la cantidad de empleados.

4.1.2.4. Valores

Los valores de una compañía abarcan el compendio de principios, convicciones, normativas y compromisos que buscan orientar su comportamiento en la consecución de su visión y misión. Estos reflejan la trayectoria que se desea emprender, mientras que los valores representan la manera en que se desea transitar dicho trayecto (Guerras y Navas, 2016).

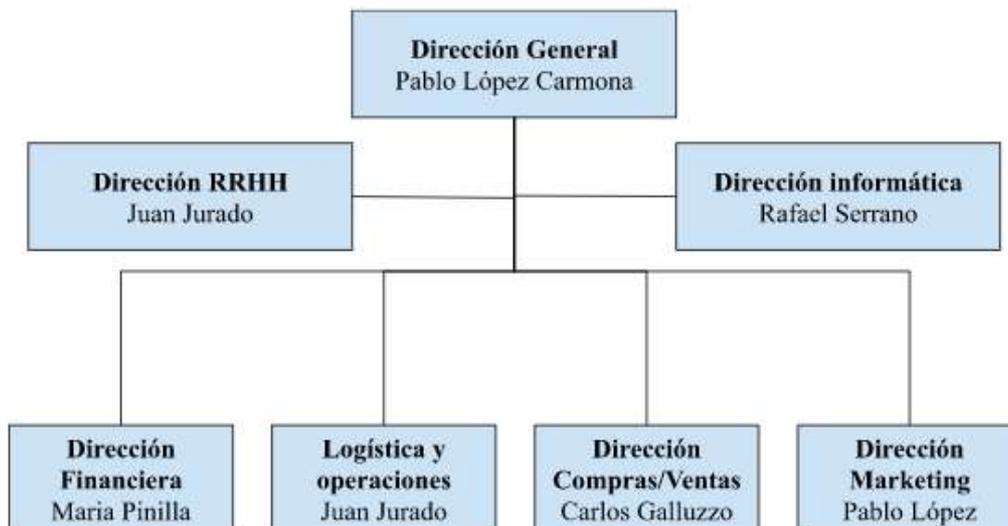
Durante una entrevista realizada al empresario Pablo López Carmona, se le cuestionó acerca de los valores que posee la marca. Pablo respondió: "*Nuestro valor primordial es el de operar siempre con el cliente en mente y brindarle lo mejor, por lo que la calidad es un aspecto que nunca debemos dejar de lado, ya que es la base de todo*".

Además, la compañía textil Silbon fortalece su compromiso social con su participación en varias iniciativas como "Proyecto Solidario Thirumalapuram", que nace en conjunto, de la mano de la Fundación Vicente Ferrer, con la intención de construir nueva vivienda en un poblado y un centro educativo en la ciudad de Thirumalapuram (India); o, la iniciativa "Vale la pierna" donde conjunto al tenista cordobés Cisco Garve se lanzó una línea de camisetas solidarias que apoyan al deporte adaptado.

4.1.3. Recursos humanos actuales

Según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2023), un organigrama "*es la representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas*".

Figura 12. Organigrama Silbon Clásico



Fuente. Elaboración propia

Tal como se evidencia en la figura 12, Pablo López Carmona, propietario de la empresa, ostenta la máxima autoridad dentro de una estructura organizativa formal.

Además, observamos que la empresa Silbon Clásico adopta una estructura basada en la actividad o función, fragmentada en departamentos. Cada uno de estos departamentos está liderado por un director, quién coordina las actividades que se desarrollan dentro del alcance de la empresa.

En relación con su estructura interna, Silbon está conformada por un comité de dirección integrado por seis departamentos, los cuales mantienen un ambiente de trabajo notablemente positivo. A pesar de la intensa actividad que implica su papel como CEO de Silbon, López asume personalmente la dirección del departamento de marketing. Esto se debe a que las campañas promocionales que se llevan a cabo en este ámbito acentúan el carácter distintivo de la empresa y, por ende, permiten diferenciarse de competidores potenciales tales como Scalpers, El Ganso o Álvaro Moreno.

En términos generales, Silbon lleva a cabo la mayoría de sus funciones y actividades internamente, con una destacada excepción en lo que respecta a la gestión publicitaria. Para esta área en particular, Silbon colabora con una agencia de comunicación externa que se encarga de desarrollar estrategias de posicionamiento de anuncios y monitorizar su rentabilidad. Dado el tamaño de Silbon, resulta beneficioso mantener esta tarea externalizada, de manera que les asegure contar siempre con un equipo especializado capaz de dedicarse de manera continua e ininterrumpida a esta importante función.

En los últimos años, Silbon ha experimentado una gran expansión significativa y actualmente son una empresa con una plantilla de 350 trabajadores. A pesar de este crecimiento, Silbon sigue preservando una cultura corporativa que es tanto ágil como flexible. Una de las prioridades del Comité de Administración es impedir que Silbon se transforme en una entidad anquilosada e incapaz de adaptarse al cambio. Por ello, es esencial poseer la habilidad de modificar rápidamente sus estrategias y tomar decisiones dinámicas, ya sea para instaurar promociones en situaciones adversas o emprender cualquier otra iniciativa.

En el entorno empresarial actual, los recursos humanos desempeñan un papel fundamental en el éxito de las organizaciones. A medida que Silbon ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, ha puesto especial énfasis en la gestión de sus recursos humanos para garantizar la atracción, retención y desarrollo del talento necesario para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Silbon se esfuerza por atraer a los mejores talentos en la industria de la moda masculina. Para lograrlo, han implementado un proceso de selección riguroso que incluye entrevistas estructuradas, evaluación de habilidades y pruebas prácticas. Además, han establecido alianzas con institutos y universidades de moda para identificar y reclutar jóvenes prometedores que puedan aportar frescura y creatividad a la empresa.

La empresa reconoce la importancia de invertir en el desarrollo de sus empleados. Silbon Clásico ofrece programas de capacitación y formación tanto internos como externos para mejorar las habilidades técnicas y profesionales de su personal. Además, promueven la participación en conferencias, fomentando así el aprendizaje continuo y el intercambio de conocimientos.

La cultura organizacional desempeña un papel crucial en la motivación y el compromiso de los empleados. Silbon Clásico ha creado un entorno de trabajo inclusivo y colaborativo, donde se fomenta la creatividad, la innovación y el espíritu emprendedor. Además, se promueven los valores de la empresa, como la excelencia, la pasión por la moda y el compromiso con la calidad.

Silbon Clásico reconoce que la compensación justa y los beneficios atractivos son fundamentales para atraer y retener a los empleados más talentosos. La empresa ofrece un paquete de compensación competitivo que incluye salarios competitivos, bonificaciones basadas en el rendimiento y programas de incentivos. Asimismo, se proporcionan beneficios adicionales, como descuentos en productos de la marca.

Una comunicación clara y efectiva es esencial para mantener a los empleados informados y comprometidos. Silbon Clásico ha establecido canales de comunicación interna que facilitan la transparencia y el intercambio de información entre todos los niveles de la organización. Se fomenta la retroalimentación regular y se promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Los recursos humanos en Silbon Clásico desempeñan un papel fundamental en el impulso del éxito y la competitividad de la empresa en el sector de la moda masculina. A través de prácticas sólidas y enfoques estratégicos, Silbon ha logrado construir una fuerza laboral talentosa, comprometida y motivada.

4.1.4. Cartera de productos

La cartera de productos desempeña un papel estratégico y fundamental en el desarrollo y éxito de una empresa. A continuación, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la cartera de productos de Silbon Clásico. Con el objetivo de ofrecer una visión más completa y detallada, se analizará individualmente cada una de las cinco líneas de producto que conforman la cartera de Silbon Clásico: hombre, mujer, niño, hogar y sastrería. Mediante este análisis en profundidad, se explorarán las características distintivas, los atributos y el impacto de cada línea de producto en el posicionamiento de Silbon Clásico en el mercado, así como en la satisfacción de las necesidades y deseos de sus consumidores.

La línea de productos para hombre de Silbon Clásico, *Silbon Man*, se erige como un pilar fundamental en su cartera de productos. Esta línea se caracteriza por la elegancia, el estilo clásico y la sofisticación que distinguen a la marca. Silbon Clásico ha sabido mantener un equilibrio armonioso entre las tendencias actuales y la confección de prendas de vestir atemporales y refinadas. Sus productos, como camisas, pantalones y chaquetas, se destacan por su impecable confección, la selección cuidadosa de tejidos de alta calidad y una atención meticulosa a los detalles. La línea de productos para hombre ha permitido a Silbon Clásico consolidar su reputación y posicionarse como un referente en el segmento masculino, al ofrecer prendas sofisticadas y de excelencia con un enfoque en la moda distinguida y refinada.

La línea de productos para mujer de Silbon Clásico, *Silbon Woman*, se presenta como una extensión natural de su enfoque en la moda elegante y de alta calidad. La marca ha logrado aplicar con éxito su experiencia en la confección masculina a esta línea, creando prendas femeninas que reflejan una estética sofisticada, refinada y atemporal. La colección para mujer abarca desde vestidos y faldas hasta blusas y pantalones, ofreciendo una amplia gama de opciones para diversas ocasiones y gustos. La atención meticulosa a los detalles, la selección de tejidos de primera calidad y la confección impecable son aspectos distintivos de esta línea. Silbon Clásico ha logrado establecerse como una opción confiable y de prestigio para las mujeres que buscan prendas elegantes y sofisticadas que reflejen su estilo personal y distinción.

La inclusión de una línea de productos para niños en la cartera de Silbon Clásico evidencia su capacidad de adaptación y visión de futuro. Esta línea se enfoca en brindar prendas de vestir elegantes y de alta calidad para los más pequeños. Silbon Clásico ha logrado capturar la esencia de su estilo distintivo en prendas diseñadas específicamente para niños.

La línea para niño incluye desde trajes formales hasta ropa casual, permitiendo a los padres vestir a sus hijos con estilo en cualquier ocasión. La atención meticulosa a los detalles, la elección de tejidos cómodos y duraderos, y la confección impecable son características destacadas de esta línea. Silbon Clásico se ha convertido en una opción preferida para los padres que buscan vestir a sus hijos con prendas de calidad, estilo y distinción.

La inclusión de una línea de productos para el hogar en la cartera de Silbon Clásico expande el alcance de la marca más allá de la moda personal. Esta línea ofrece artículos para el hogar (mobiliario, vajilla, mantelería, velas, cojines, entre otros) que mantienen los estándares de calidad y estilo característicos de Silbon Clásico. La línea para hogar refleja el compromiso de la marca con la excelencia en todos los aspectos de la vida, llevando su estética sofisticada y refinada al entorno doméstico. La elección de materiales de alta calidad, los diseños elegantes y la durabilidad son elementos distintivos de esta línea. Silbon Clásico ofrece a los clientes la oportunidad de extender la elegancia y el buen gusto de la marca a su hogar, creando una armonía y coherencia estilística en la decoración y los textiles del hogar.

La línea de sastrería de Silbon Clásico se centra en la confección de trajes a medida, donde se destaca una atención meticulosa a los detalles y un enfoque en la calidad de los materiales y la confección. Silbon Clásico se ha consolidado como un referente en el ámbito de la sastrería, ofreciendo a sus clientes una experiencia personalizada y prendas únicas. La línea de sastrería refuerza el prestigio y la reputación de Silbon Clásico como una marca de lujo y excelencia en el sector de la moda, donde cada traje a medida es una obra de arte que refleja la maestría y dedicación de la marca.

La cartera de productos de Silbon Clásico abarca una amplia variedad de líneas que satisfacen las necesidades y deseos de diferentes segmentos de mercado. Cada línea, ya sea para hombre, mujer, niño, hogar o sastrería, exhibe la dedicación de la marca a la calidad, el estilo y la atención meticulosa a los detalles. Silbon Clásico ha logrado mantener su esencia distintiva en cada una de estas líneas, lo que ha contribuido a su reconocimiento y posicionamiento en la industria textil. La marca se destaca por su enfoque en la elegancia atemporal, combinada con toques contemporáneos, y por su compromiso con la artesanía y la excelencia en la confección. En conclusión, la cartera de productos de Silbon Clásico refleja su compromiso de ofrecer prendas de calidad y estilo en todas las etapas de la vida, consolidando su posición como una marca de prestigio y distinción en el mercado textil.

4.1.5. Logística

La logística desempeña un papel fundamental en la industria textil, especialmente para empresas en crecimiento como Silbon Clásico. Con sede en Córdoba, España, Silbon Clásico ha establecido una sólida reputación gracias a su red de 63 tiendas en toda España, una pequeña tienda en Francia, 24 córneres en El Corte Inglés y una próspera plataforma de comercio electrónico.

En el contexto actual de un mercado globalizado y altamente competitivo, la logística se ha convertido en un elemento crucial para el éxito empresarial. Silbon, ha comprendido la importancia de la logística en su proceso de expansión. Silbon Clásico se destaca por su amplia red de tiendas, tanto físicas como en línea, y su creciente presencia en el mercado nacional e internacional y, por consiguiente, para garantizar una entrega oportuna y eficiente, Silbon Clásico ha establecido un centro de distribución centralizado de 2.500 metros cuadrados, en Córdoba, lo que representa una clara muestra de su compromiso por optimizar la eficiencia en todas las etapas de su cadena de suministro.

Silbon ha reconocido la necesidad de contar con una sólida estrategia logística para abordar los desafíos que implica el crecimiento y expansión de su negocio. El nuevo centro logístico desempeña un papel fundamental en la gestión y coordinación de las actividades relacionadas con el almacenamiento, distribución y entrega de sus productos.

El centro logístico de Silbon permitirá una mejor gestión del inventario. Al contar con un espacio de 2.500 m², la empresa tendrá la capacidad de almacenar una mayor cantidad de productos, lo que garantiza una disponibilidad constante de mercancías para satisfacer la demanda del mercado. Además, el nuevo centro estará equipado con tecnología de vanguardia, como sistemas de gestión de inventario y control de calidad, lo que optimizará aún más la eficiencia y precisión en la gestión de los productos.

La gestión de inventario es una práctica crucial para el éxito operativo de Silbon Clásico. La empresa ha implementado un sofisticado sistema de gestión de inventario en tiempo real, el cual utiliza tecnologías como el escaneo de códigos de barras y la identificación por radiofrecuencia (RFID) para rastrear y monitorear el estado de los productos en cada punto de venta. Esta tecnología permite una visibilidad precisa y actualizada de los niveles de inventario, evitando situaciones de falta o exceso de productos.

Silbon Clásico aprovecha la información generada por este sistema de gestión de inventario para realizar pronósticos de demanda basados en datos históricos y análisis de tendencias. Estos pronósticos permiten a la empresa optimizar sus niveles de inventario y reducir los costos asociados con el almacenamiento y la obsolescencia. Además, Silbon Clásico ha implementado estrategias de rotación de inventario para asegurar que los productos más antiguos se vendan antes que los nuevos, evitando así la acumulación de productos no vendidos y maximizando la rentabilidad.

La ubicación estratégica del centro logístico en Córdoba proporcionará ventajas significativas para la distribución de los productos de Silbon. Al estar ubicado en una ciudad central de Andalucía, se facilitará el acceso a las principales vías de transporte, como carreteras y aeropuertos, lo que agilizará el envío de los productos tanto a nivel nacional como internacional. Esta ventaja logística permitirá a Silbon cumplir con los plazos de entrega establecidos y mantener la satisfacción de sus clientes.

Asimismo, el nuevo centro logístico permitirá una mejora en la eficiencia de las operaciones internas de Silbon. La optimización de la distribución de productos en el almacén, mediante el uso de sistemas de clasificación y rutas de *picking*, agilizará la preparación de pedidos y reducirá los tiempos de espera. Además, la implementación de tecnología logística avanzada, como la automatización de procesos, favorecerá la reducción de errores y aumentará la eficiencia en el manejo de los productos.

Además de sus tiendas físicas, Silbon Clásico ha expandido su presencia en el mercado mediante una tienda en línea. Esta plataforma en línea proporciona una experiencia de compra conveniente y accesible para los clientes. La gestión logística de la tienda en línea incluye la gestión de pedidos, el embalaje eficiente y la entrega puntual.

Silbon Clásico ha establecido una infraestructura tecnológica sólida para respaldar las operaciones en línea. Utiliza sistemas de gestión de pedidos y control de inventario integrados para garantizar la disponibilidad de productos y minimizar los retrasos en la entrega. Además, ha establecido asociaciones estratégicas con empresas de logística especializadas en el envío y entrega de paquetes, lo que garantiza una experiencia de compra en línea fluida y una entrega confiable en todo el país y en la pequeña tienda en Francia.

La logística también desempeña un papel clave en la gestión de los retornos y la logística inversa. En el sector de la moda, es común que los clientes devuelvan productos debido a tallas incorrectas o preferencias personales. Silbon, consciente de esta realidad, ha diseñado un proceso de logística inversa eficiente para manejar estos retornos de manera efectiva. El nuevo centro logístico brindará las instalaciones y los recursos necesarios para clasificar, inspeccionar y reintegrar los productos devueltos al inventario de manera rápida y precisa.

Además, el enfoque de Silbon hacia la sostenibilidad se reflejará en su estrategia logística. La empresa buscará minimizar el impacto ambiental de sus operaciones logísticas mediante la adopción de prácticas ecoeficientes. Esto puede incluir el uso de vehículos de transporte más eficientes energéticamente, el reciclaje de embalajes y la optimización de las rutas de entrega para reducir las emisiones de carbono.

La red de distribución de Silbon Clásico y, por lo tanto, la empresa debe asegurarse de que los productos lleguen a cada ubicación de manera eficiente y oportuna. Para ello, Silbon Clásico utiliza estrategias como el transporte multimodal, que combina diferentes modos de transporte (carretera, ferrocarril, marítimo, aéreo) para optimizar la velocidad y los costos. Además, el uso de sistemas de gestión de almacenes y rastreo de envíos mejora la visibilidad de los productos a lo largo de la cadena de suministro.

Figura 13. Centro logístico Silbon Clásico en Córdoba



Fuente. Diario Córdoba (2022)

4.1.6. Estrategias de marketing y comunicación

A mediados de mayo de 2022, Silbon, se encontraba en la tarea de definir el plan de comunicación y publicidad para el segundo semestre de ese año. Este plan debía tomar en consideración los ambiciosos objetivos que habían establecido para la segunda mitad del año, los cuales incluían el lanzamiento de dos nuevas líneas de productos, Silbon *Woman* y Silbon *Home*; impulsar la línea de niños, Silbon *Kids*, que no había logrado alcanzar los niveles de crecimiento esperados; y apoyar la próxima reapertura de la tienda de París.

Sin embargo, la pandemia de COVID-19, que había afectado tanto a Silbon como a otras cadenas de moda durante más de un año, estaba erosionando los recursos disponibles de la empresa para invertir en comunicación y había ocasionado pérdidas en las ventas y cierres de establecimientos. Además, desde Silbon eran conscientes de que la pandemia estaba generando cambios en los hábitos y comportamientos de compra de los clientes, así como en las estrategias de sus competidores. No obstante, no estaban seguros de cómo debían abordar estos cambios en sus decisiones estratégicas y de comunicación.

En este entorno, el objetivo principal seguía siendo el crecimiento en ventas y rentabilidad, superando lo logrado en los últimos 10 años. A pesar de que Silbon había experimentado un notable crecimiento desde su fundación hace 12 años, Silbon era consciente de la posición frágil de las empresas más pequeñas, como la suya, dentro del sector de la moda, donde competían con grandes marcas respaldadas por poderosos grupos financieros. Sin embargo, le resultaba difícil determinar las prioridades y las inversiones necesarias, así como definir el papel que debía desempeñar la comunicación en su estrategia comercial para alcanzar este objetivo. En este momento, la construcción de una imagen de marca sólida y confiable se volvía aún más crucial en vista de futuras acciones.

En el dinámico y competitivo mundo de la moda masculina, Silbon Clásico ha logrado posicionarse como una marca líder en el mercado español. Su destacada estrategia de comunicación y marketing ha sido un pilar fundamental en su éxito sostenido y en el fortalecimiento de su presencia en el sector.

Silbon Clásico ha demostrado una capacidad excepcional para comprender y segmentar a su público objetivo, que se compone de clientes que buscan prendas de vestir elegantes y de calidad.

La marca ha llevado a cabo una investigación exhaustiva para identificar las necesidades, preferencias y estilos de vida de su audiencia clave. Esta comprensión profunda ha permitido a Silbon Clásico desarrollar mensajes y estrategias de marketing específicos, estableciendo una conexión auténtica y significativa con sus potenciales y actuales clientes.

Una estrategia de comunicación y marketing efectiva requiere un sólido posicionamiento de marca. Silbon Clásico ha logrado establecer una imagen de marca distintiva y reconocible al combinar con maestría la elegancia clásica con elementos contemporáneos. La marca se ha destacado por su enfoque intransigente en la calidad de los materiales y diseños atemporales. La consistencia en la comunicación de la marca, así como su alineación coherente con los valores fundamentales, han sido elementos clave para consolidar su posicionamiento destacado en la mente de los consumidores.

Desde sus inicios, Silbon se había posicionado como una marca elegante y sofisticada, dirigida al tipo de cliente que normalmente elige marcas como Polo Ralph Lauren, aunque con precios más accesibles. El enfoque clave de la firma era su concepto *preppy*, que consistía en prendas clásicas actualizadas con las últimas tendencias. Silbon inicialmente atrajo a jóvenes profesionales de entre 27 y 35 años, pero con el tiempo expandió su alcance a otros grupos de consumidores al ampliar su línea de productos.

Con el tiempo, se percibió que, a pesar de haber comenzado con ropa principalmente formal dirigida a jóvenes ejecutivos, era necesario ampliar su público objetivo a otros hombres que disfrutaran vistiendo prendas distintas a las ofrecidas por las grandes marcas de moda masculina. También quisieron brindar opciones para diversas ocasiones. Por esta razón, lanzamos una línea más deportiva, lo que despertó el interés de un público más joven en nuestra ropa. Esto los llevó a considerar a los adolescentes, que inicialmente no formaban parte de su clientela, y comenzaron a tener clientes de 15 años.

Más adelante, decidieron dirigirse también al público infantil, ya que reconocimos una demanda latente en ese segmento. Aunque actualmente solo cuentan con una línea para hombres, la mayoría de los compradores son mujeres (más del 60% de los clientes registrados), lo que lleva a la empresa a replantearse el lanzamiento de una línea femenina que complementarías las líneas femenina e infantil.

Silbon Clásico ha logrado construir una narrativa de marca cautivadora que trasciende más allá de las prendas de vestir. A través de campañas publicitarias meticulosamente diseñadas, una presencia sólida en redes sociales y colaboraciones estratégicas, la marca ha logrado transmitir una historia que envuelve su identidad de marca. La narrativa de Silbon Clásico se centra en resaltar que el uso de sus prendas no es simplemente una cuestión de estilo, sino un reflejo de la personalidad, la confianza y la elegancia del hombre moderno. Esta narrativa evocativa ha fortalecido la conexión emocional de la marca con su público objetivo.

Silbon ha llevado a cabo diversas campañas de gran relevancia que subrayan su firme compromiso con la sostenibilidad en la moda y su colaboración con organizaciones benéficas. Entre ellas destaca *Oxygen*, una iniciativa con la que Silbon ha buscado reforzar su compromiso en la aplicación de técnicas sostenibles en la industria de la moda. Mediante esta campaña, la marca persigue fomentar prácticas que promuevan la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente en toda la cadena de valor de la moda.

Otra campaña de notable importancia es *Oriol x Silbon*, en la cual la firma cordobesa ha buscado capturar la esencia del reconocido modelo Oriol Elcacho en una colección de prendas sostenibles para hombre. Esta distinguida línea de ropa masculina, caracterizada por su sello característico, reafirma la elegancia en la simplicidad y rinde tributo a los recuerdos y la memoria de Oriol. Cabe destacar que un 10% de los ingresos generados por esta colección será donado a *SaveTheChildren*, con el objetivo de contribuir a una causa benéfica de relevancia social.

Figura 14. Oriol x Silbon

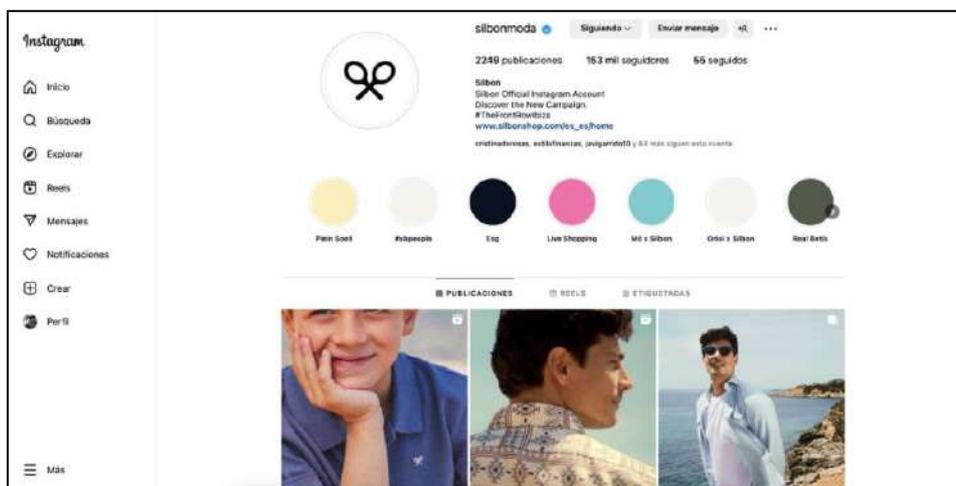


Fuente. Silbon (2023)

En lo que respecta a su línea femenina, Silbon ha lanzado la campaña *Lourdes x Silbon*, una colección de ropa veraniega cuyos beneficios se destinarán íntegramente a la fundación Aladina. Mediante esta noble iniciativa, Silbon busca apoyar y colaborar con dicha fundación, la cual se dedica a brindar apoyo y atención a niños y adolescentes que luchan contra el cáncer, así como a sus familias.

Silbon Clásico ha comprendido a la perfección la trascendencia de contar con una sólida presencia en línea y ha desarrollado una estrategia digital de gran envergadura. Su participación estratégica en diversas plataformas de redes sociales, tales como Instagram, Facebook y Google Ads, le ha permitido establecer una comunicación directa con su público objetivo, presentar novedosas colecciones y promociones, y recibir retroalimentación inmediata.

Figura 15. Perfil Instagram de Silbon Clásico



Fuente. Instagram (2023)

Además, Silbon Clásico ha sabido aprovechar plenamente el potencial del comercio electrónico, alcanzando a una audiencia más amplia y facilitando la adquisición de sus productos. Cabe destacar que aproximadamente el 70% de las ventas se realizan a través de canales digitales, mientras que el 30% restante corresponde a transacciones efectuadas en establecimientos físicos.

En términos de gestionar su publicidad de manera eficiente, Silbon ha optado por externalizar esta función al contratar a un gerente de comercio electrónico en una agencia de comunicación externa.

Dicha agencia se caracteriza por estar a la vanguardia en términos de las últimas tendencias en el sector y las nuevas tecnologías, lo que le permite proponer estrategias de comunicación y marketing efectivas. Con el fin de respaldar estas iniciativas, Silbon destina una cifra cercana a los 30.000 euros mensuales a sus campañas publicitarias en las redes sociales.

Una estrategia de comunicación y marketing efectiva no se limita únicamente a la promoción de productos. Silbon Clásico ha dado un enfoque destacado a la experiencia del cliente, desde el momento en que un cliente pisa una de sus tiendas físicas hasta el servicio postventa. Además, Silbon Clásico ha implementado una estrategia de omnicanalidad, permitiendo a sus clientes disfrutar de una experiencia fluida y consistente en todos los canales de venta.

Los clientes de Silbon Clásico tienen la opción de explorar y comprar sus productos tanto en las tiendas físicas como en su tienda en línea. La integración de ambos canales brinda a los clientes la conveniencia de elegir la forma de compra que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias. Por ejemplo, aquellos que prefieren una experiencia personalizada pueden visitar una tienda física y recibir asesoramiento experto, mientras que aquellos que buscan comodidad pueden optar por realizar sus compras en línea.

La omnicanalidad de Silbon Clásico se extiende más allá de la venta, ya que también ofrece servicios complementarios como envío a domicilio, devoluciones sencillas y seguimiento de pedidos, que están disponibles tanto en la tienda en línea como en las tiendas físicas. Esta integración entre canales garantiza una experiencia coherente y satisfactoria para los clientes, independientemente del punto de contacto que elijan.

Esta atención excepcional al cliente, combinada con una estrategia de omnicanalidad efectiva, ha sido un factor determinante para que Silbon Clásico se consolide como la elección preferida de hombres que buscan prendas de calidad, fortaleciendo así su reputación en el mercado. La capacidad de ofrecer una experiencia uniforme y conveniente en todos los canales ha contribuido a generar una sensación de exclusividad y fidelidad hacia la marca entre los clientes de Silbon Clásico.

La estrategia integral de comunicación y marketing implementada por Silbon Clásico ha sido un elemento clave en su destacado éxito dentro de la industria de la moda.

Mediante una identificación precisa del público objetivo, un posicionamiento sólido de marca, la creación de una narrativa cautivadora, una estrategia digital efectiva y una experiencia excepcional para el cliente, Silbon Clásico ha logrado consolidarse como una marca líder y ha cultivado un compromiso duradero con sus clientes. Su enfoque integral y coherente demuestra que una estrategia de comunicación y marketing rigurosa y bien planificada puede marcar la diferencia en un mercado tan competitivo como el de la moda.

4.1.7. Situación económico-financiera de la empresa

4.1.7.1. Análisis del balance de situación

4.1.7.1.1. Activo

Tabla 8. Balance de situación Silbon Clásico Activo (2019-2021)

	2021	2020	2019
Activo			
A) Activo no corriente	1.832.574,00	1.172.933,00	1.116.327,13
I. Activo intangible	65.273,00	38.388,00	24.165,41
II. Inmovilizado material	250.447,00	85.513,00	51.057,98
III. Inversión inmobiliaria			
IV. Inversiones a largo plazo en empresas del grupo y asociadas	1.495.166,00	1.041.331,00	1.032.008,37
V. Inversiones financieras a largo plazo	21.688,00	7.700,00	9.095,37
VI. Activos por impuestos diferidos			
VII. Deudores comerciales no corrientes			
B) Activo corriente	1.789.851,00	1.500.493,00	1.052.312,73
I. Activos no Corrientes mantenidos para la venta			
II. Stocks	820.461,00	216.718,00	125.416,00
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	425.522,00	662.397,00	555.372,17
1. Clientes de ventas y servicios	424.588,00	662.397,00	555.372,17
a) Clientes de ventas y servicios a largo plazo			
b) Clientes de ventas y servicios a corto plazo	424.588,00	662.397,00	555.372,17
2. Accionistas (socios) para los desembolsos requeridos			
3. Otros deudores	934,00		
IV. Inversiones a corto plazo en empresas del grupo y asociadas	35.597,00	115.452,00	131.036,25
V. Inversiones financieras a corto plazo	75.547,00	25.319,00	25.018,70
VI. Devengos a corto plazo			
VII. Efectivo y equivalentes de efectivo	432.724,00	480.607,00	215.469,61
TOTAL ACTIVOS (A + B)	3.622.425,00	2.673.426,00	2.168.639,86

Fuente. SABI (2023)

Respecto al Activo, tanto el Activo No Corriente como el Corriente han experimentado un crecimiento en los tres últimos periodos contables, particularmente de 2020 a 2021, durante el cual se registró un incremento de 948.999,00 euros. Este aumento se atribuye principalmente al crecimiento del Activo No Corriente, aspecto que se examinará con más detalle en las secciones subsiguientes.

El activo intangible se valora en base a su costo de adquisición, considerando su vida útil y las posibles pérdidas que pueda generar su deterioro. De 2019 a 2020, se registró un incremento de 14.222,59 euros, lo que indica que hubo más gastos en patentes y tecnología, que es lo que esta cuenta representa. Posteriormente, de 2020 a 2021, se produjo un incremento de 26.885,00 euros, casi el doble que el año anterior. Esto tiene sentido, dado que, durante el último año, la empresa lanzó sus colecciones *Kids* y *Cycling*.

El activo fijo también ha experimentado un aumento, dado que Silbon ha continuado abriendo tiendas, específicamente cinco en 2020, y en 2021 su tienda *outlet* en Córdoba y reapertura de una tienda minorista en París. Esto justifica ambas diferencias, 34.455,02 euros entre 2019 y 2020, y 164.934,00 euros entre 2020 y 2021. Además, en este caso, los recursos monetarios se destinan a los siguientes propósitos: propiedades, instalaciones técnicas, otras instalaciones, mobiliario, equipos para procesamiento de información y elementos de transporte.

El valor de las inversiones a largo plazo en empresas del grupo y asociadas se determina por los costes de depreciación acumulados, y también se consideran los capitales propios de otras filiales. Estas otras empresas del grupo incluyen: Silbon Málaga, Silbon Pontezuelas 29 SL, Silbon G5 CLASIC S.L., Silbon Málaga S.L., Silbon Pontezuelas 29 S.L., Silbon Velázquez XIII S.L., Silbon Jaén S.L., SilJerez S.L., SilZarabon Textil S.L., Silbon Bilbao S.L., y Silbon France. S.A.R.L. (fundada en 2018). De 2019 a 2020 se registró un aumento de solo 9.322,63 €, una cantidad bastante pequeña en comparación con los 453.835,00 € del año siguiente. Sin embargo, esto puede justificarse por la inversión de 250.000,00 euros de Silbon en su filial francesa y de 157.000,00 euros en la tienda minorista de Bilbao.

Al analizar la cuenta de inversiones financieras a largo plazo, parece que Silbon no las ha considerado como una prioridad, evidenciado por una disminución de 1.395,37 € entre 2019 y 2020, y un incremento de 13.988,00 € de 2020 a 2021. Esta cuenta documenta las garantías proporcionadas por los contratos de arrendamiento en los que Silbon actúa como inquilino.

El Activo Corriente ha mantenido una tendencia ascendente, aunque el incremento más significativo ocurrió entre 2019 y 2020 con 448.180,27 euros, comparado con el incremento del año siguiente de 289.358,00 euros. Este cambio se debe principalmente a las reducciones en las partidas de Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar y en las Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo.

Las existencias han experimentado un crecimiento colosal, dado que en los dos primeros años (bajo análisis) se observó un aumento de 91.302,00 euros, enfocado exclusivamente en los aspectos comerciales. Por otro lado, entre 2020 y 2021, el aumento de 603.743,00 euros se atribuyó a tres pagos: comerciales, materias primas y otros suministros, y anticipos a proveedores.

Como se mencionó previamente, los deudores comerciales y otras cuentas a cobrar han experimentado fluctuaciones considerables. Primero se registró un incremento de 107.024,83 euros y luego una disminución de más del doble, equivalente a 236.875,00 euros. No obstante, la justificación radica en que hubo más gastos, ya que en 2021 se efectuaron pagos a: clientes por ventas y servicios, clientes, empresas del grupo y asociadas, personal y créditos con administraciones públicas, aunque estos dos últimos no estaban incluidos en 2020.

Las inversiones a corto plazo en empresas del grupo y asociadas se vinculan a las cuentas corrientes con las empresas del grupo, y esta cuenta no ha hecho más que decrecer; hubo una disminución de 15.584,25 € de 2019 a 2020 y de 79.855,00 € de 2020 a 2021, mientras que las inversiones financieras temporales han experimentado un crecimiento. Este aumento se debe a un depósito a plazo fijo de 50.000,00 euros en una entidad financiera, lo cual aclara la diferencia entre 2020 y 2021.

El efectivo y otros activos líquidos también han demostrado cambios significativos. Inicialmente, hubo un incremento de 265.137,39 euros de 2019 a 2020, pero luego este crecimiento cesó y disminuyó en 47.883,00 euros el siguiente año, lo que indica que la empresa experimentó una disminución en su liquidez.

4.1.7.1.2. Patrimonio neto

Los Capitales Propios han experimentado un crecimiento continuo en los últimos tres años: 56.794,65 euros en los primeros dos años y un incremento adicional de 185.013,00 euros de 2020 a 2021. Este constante aumento puede estar relacionado con la expansión de Silbon en 2021, que incluye su establecimiento en París, su presencia en El Corte Inglés, su tienda principal, entre otros.

Tabla 9. Balance de situación Silbon Clásico Patrimonio neto (2019-2021)

	2021	2020	2019
Fondos propios y pasivo			
A) Fondos propios	1.363.225,00	1.178.212,00	1.121.417,35
A-1) Fondos propios	1.363.225,00	1.178.212,00	1.121.417,35
I. Efectivo	3.920,00	3.920,00	3.920,00
1. Efectivo emitido	3.920,00	3.920,00	3.920,00
2. (Efectivo no exigido)			
II. Prima de emisión	940.652,00	940.652,00	940.651,52
III. Reservas	233.640,00	176.846,00	125.427,40
1. Reservas de tesorería			
2. Otras reservas	233.640,00	176.846,00	125.427,40
IV. (Acciones y participaciones en activos propios)			
V. Resultados de años anteriores			
VI. Otras contribuciones de socios			
VII. Resultado del ejercicio	185.013,00	56.794,00	51.418,43
VIII. (Dividendo a cuenta)			
IX. Otros instrumentos de capital			
A-2) Ajustes por cambio de valor			
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos			

Fuente. SABI (2023)

Anualmente, se reparten 3.920,00 euros en efectivo debido a que las 392 acciones valoradas en 10,00 euros cada una, se distribuyen entre Pablo López Carmona (director ejecutivo), Rafael Díaz Flores (cofundador) y Juan Jurado Ávalos (secretario de la empresa) en las siguientes subsidiarias: Silbon Velázquez XIII, S.L., Silbon Pontezuelas, S.L. y G5 SB Classic, S.L.

La Prima de Emisión ha permanecido invariable desde 2019, cuando se estableció un acuerdo para aumentar el capital en 941.472,00 euros, de los cuales 820,00 euros se destinaron a la Caja.

El aumento de las Reservas está vinculado a las ganancias, ya que se calcula como un porcentaje de los resultados financieros anuales. Esto indica que la empresa ha experimentado mejoras continuas a lo largo de los años. Entre 2019 y 2020, las Reservas aumentaron en 51.418,60 euros, y luego crecieron otros 56.794,00 euros al año siguiente. Estos incrementos demuestran un crecimiento constante y estable en la empresa.

El Análisis de Pérdidas y Ganancias proporcionará una explicación detallada del resultado del ejercicio. Como se muestra en el gráfico adjunto, la Prima de Emisión es la principal fuente de Fondos Propios, la cual se mantiene constante cada año, como se mencionó anteriormente. Es interesante observar que el Resultado del ejercicio nunca ha sido la principal fuente de ingresos, sino que, de hecho, proviene principalmente de los fondos generados por las acciones.

Sin embargo, esto puede indicar que un porcentaje considerable de las ganancias de la empresa se destina a los accionistas mencionados anteriormente, quienes distribuyen estos fondos para mantener la liquidez de la empresa en un nivel adecuado.

4.1.7.1.3. Pasivo

Tabla 10. Balance de situación Silbon Clásico Pasivo (2019-2021)

	2021	2020	2019
B) Pasivo no corriente	102.756,00	123.641,00	188.490,38
I. Provisiones a largo plazo			
II. Deuda a largo plazo	102.756,00	123.641,00	188.490,38
1. Deudas con entidades de crédito	81.984,00	123.641,00	188.490,38
2. Acreedores por arrendamiento	20.772,00		
3. Otras deudas a largo plazo			
III. Deudas a largo plazo con empresas del grupo y asociadas			
IV. Pasivo por impuestos diferidos			
V. Devengos a largo plazo			
VI. Acreedores comerciales no corrientes			
VII. Deuda con características especiales a largo plazo			
C) Pasivo corriente	2.156.444,00	1.371.573,00	858.732,13
I. Pasivos vinculados a activos no Corrientes mantenidos para la venta			
II. Provisiones a corto plazo	27.041,00	15.166,00	
III. Deudas a corto plazo	496.459,00	64.859,00	58.023,55
1. Deudas con entidades de crédito	491.022,00	62.765,00	63.259,85
2. Acreedores por arrendamiento	5.437,00		
3. Otras deudas a corto plazo		2.094,00	- 5.236,30
IV. Deudas a corto plazo con empresas del grupo y asociadas			
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	1.632.944,00	1.291.548,00	800.708,58
1. Acreedores	1.258.997,00	1.084.766,00	656.707,27
a) Proveedores a largo plazo			
b) Proveedores a corto plazo	1.258.997,00	1.084.766,00	656.707,27
2. Otros acreedores	373.947,00	206.782,00	144.001,31
VI. Devengos a corto plazo			
VII. Deuda con características especiales a corto plazo			
TOTAL, FONDOS PROPIOS Y PASIVO (A + B + C)	3.622.425,00	2.673.426,00	2.168.639,86

Fuente. SABI (2023)

En cuanto al Pasivo, es importante destacar que mientras que el Pasivo No Corriente ha experimentado una disminución (64.849,38 euros de 2019 a 2020 y 20.885,00 euros de 2020 a 2021), el Pasivo Corriente ha experimentado un aumento significativo (512.840,87 euros de 2019 a 2020 y 784.871,00 euros de 2020 a 2021). Esto indica que ha habido una reducción en los costos y un aumento en los ingresos.

Siguiendo los comentarios previos, la deuda a largo plazo ha experimentado una disminución, con una reducción de 64.849,38 euros entre 2019 y 2020, y de 20.885,00 euros entre 2020 y 2021. Esta última reducción se debe, además, a la inclusión de un pasivo adicional relacionado con arrendamientos financieros en 2018.

Con el crecimiento del Pasivo Corriente, se hizo necesario incorporar provisiones a corto plazo, lo que explica la aparición repentina y el aumento de estas. En 2020 se realizó una inyección de 15.166,00 euros, y para 2021 se registró un incremento de 11.875,00 euros en estas provisiones.

La deuda a corto plazo se enfrentó a desafíos, ya que en 2019 mostraba cifras negativas en la cuenta de Otra deuda a corto plazo, lo cual indica que los intereses eran más altos que los rendimientos de la inversión, lo que puede ser un riesgo. No obstante, la cantidad no era especialmente significativa, con 5.236,30 euros, y al año siguiente se redujo a 2.094,00 euros positivos. Por otro lado, la aparición de nueva deuda con acreedores por arrendamiento en 2021 contribuyó al ya considerable aumento de la deuda a corto plazo. Entre 2019 y 2020, esta deuda solo aumentó en 6.835,45 euros, pero en el siguiente año se incrementó en 431.600,00 euros, principalmente debido a las deudas con entidades de crédito.

La cuenta de Deudores comerciales y otras cuentas para cobrar experimentó un aumento considerable, con incrementos de 490.839,42 euros en los primeros dos años y de 341.396,00 euros en 2021. Estos aumentos significativos fueron principalmente causados por los acreedores de proveedores a corto plazo. A medida que la empresa crecía, la cuenta de Otros acreedores, que incluye las deudas con empleados (salarios y primas), impuestos pendientes con el Gobierno y clientes que han realizado pagos anticipados, también creció en los últimos dos años, en línea con el crecimiento de la empresa.

Es evidente que el Pasivo Corriente ha desempeñado un papel más destacado en comparación con el Pasivo No Corriente. El Pasivo Corriente es considerablemente menor que el Pasivo No Corriente, centrándose en la deuda a Largo Plazo, la cual ha disminuido, mientras que la deuda a Corto Plazo ha aumentado. Por otro lado, los Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar siempre han representado la principal obligación, especialmente en relación con los proveedores a corto plazo. Esto se debe a que los proveedores no cobran tasas de interés tan altas como los bancos y pueden otorgar préstamos de forma más inmediata.

4.1.7.2. Cuenta de pérdidas y ganancias

Tabla 11. Cuenta de pérdidas y ganancias Silbon Clásico (2019-2021)

	2021	2020	2019
1. Facturación neta	5.492.179,00	3.976.911,00	2.851.080,57
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso			
3. Trabajos realizados por la empresa para su patrimonio			
4. Suministros	- 3.349.749,00	- 2.555.742,00	- 2.052.506,08
5. Otros ingresos de explotación	89.397,00	20.253,00	8.320,25
6. Costes de personal	- 1.005.520,00	- 640.271,00	360.495,90
7. Otros gastos de explotación	- 925.121,00	- 675.084,00	358.003,09
8. Amortización del inmovilizado	- 45.043,00	- 17.452,00	15.094,33
9. Asignación de subvenciones para activos no financieros y otros activos			
10. Exceso de provisiones			
11. Deterioro y resultados de enajenación de inmovilizado			
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocios			
13. Otros resultados	- 4.947,00	- 4.751,00	2.150,31
A) Resultado operativo (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	251.196,00	103.864,00	71.151,11
14. Ingresos netos	408,00	338,00	210,00
<i>a) Asignación de subvenciones, donaciones y legados financieros</i>			
<i>b) Otros ingresos financieros</i>	408,00	338,00	210,00
15. Gastos financieros	- 8.401,00	- 8.727,00	1.367,57
16. Variación del valor razonable de los instrumentos financieros			
17. Diferencias de cambio			
18. Deterioro y ganancias o pérdidas por cesiones de instrumentos financieros	- 5.000,00		
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero			
<i>a) Adición de gastos financieros al activo</i>			
<i>b) Ingresos financieros procedentes de convenios de acreedores</i>			
<i>c) Otros ingresos y gastos</i>			
B) Resultado operativo (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19)	- 12.993,00	- 8.389,00	1.157,57
C) Beneficio antes de impuestos (A + B)	238.203,00	95.475,00	69.993,54
20. Impuestos sobre beneficios	- 53.190,00	- 38.681,00	18.575,11
D) Resultado del ejercicio (C + 20)	185.013,00	56.794,00	51.418,43

Fuente. SABI (2023)

Al analizar las cuentas de pérdidas y ganancias de Silbon, se puede observar que el importe neto de la cifra de negocios ha experimentado un aumento significativo en los últimos tres años. Este crecimiento demuestra una evolución sumamente positiva para la empresa, con un incremento de 1.125.830,43 euros entre 2019 y 2020, y de 1.515.268,00 euros al año siguiente. Estos resultados reflejan una mejora constante en las ventas y en el servicio al cliente. Para comprender mejor esta evolución, es necesario revisar las explicaciones que se presentarán a continuación.

El incremento de los Aprovisionamientos es comprensible debido a las ampliaciones y lanzamientos de nuevas colecciones. Entre 2019 y 2020, se registró un aumento de 503.235,92 €, y este incremento fue aún mayor entre 2020 y 2021, con 794.007,00 €. Estos dos años han sido especialmente activos para la empresa. Asimismo, se puede observar un crecimiento significativo en los Activos no corrientes en los últimos dos años.

La cuenta de Otros ingresos de explotación sigue la misma tendencia que la cuenta anterior en términos de estar relacionada con el Activo no corriente. Entre 2019 y 2020, ha experimentado un aumento de 11.932,75 euros, y luego un incremento de 69.144,00 euros entre 2020 y 2021. Específicamente, estos ingresos están relacionados con el Inmovilizado inmaterial y el Inmovilizado material. Estos ingresos no están vinculados a la actividad principal de la empresa y se generan a través de patentes y arrendamientos.

Los gastos relacionados con el personal han experimentado un aumento considerable debido al crecimiento de Silbon en diversos aspectos en los últimos años, como la apertura de nuevas tiendas. Entre 2019 y 2020, los gastos de personal se incrementaron en 279.775,10 euros, mientras que entre 2020 y 2021 aumentaron en 365.249,00 euros. El establecimiento de nuevas tiendas y el aumento en la producción implican la contratación de más empleados, lo que justifica estos incrementos en los gastos salariales y de seguridad social.

Los otros gastos de explotación han experimentado un aumento no tan gradual, lo cual es un indicador positivo. En los dos primeros años analizados, aumentaron en 317.080,91 euros, y luego en 250.037,00 euros al año siguiente. Estos gastos están relacionados con diversas categorías, como arrendamientos y cánones, reparaciones y mantenimiento, servicios profesionales independientes, transporte (siendo el mayor gasto), primas de seguros, servicios bancarios y similares, publicidad y propaganda, suministros, otros servicios, tributos, otros gastos de gestión corriente, y pérdida por deterioro del crédito comercial (este último no fue un gasto en 2021).

Es importante destacar que los dos tipos de cuentas mencionados anteriormente, Gastos de personal y Otros gastos de explotación, experimentaron algunos cambios en 2020, reflejados en las cuentas de depósito de ese año y también en las de 2021. Estas variaciones se debieron a correcciones realizadas para reflejar los datos anteriores de manera precisa, ya que el resultado del ejercicio anteriormente era de 88.926,74 euros. Fue necesario agregar ciertos gastos, como 11.044,00 euros para la Seguridad Social, 15.166,00 euros para devoluciones de ventas y 5.922,00 euros para gastos de auditoría.

La amortización del inmovilizado ha experimentado un aumento negativo, primero en una cantidad relativamente baja de 2.357,67 euros y luego en 27.591,00 euros a medida que aumentaban las adquisiciones y la pérdida de valor de los activos. Cuando el valor estimado de recuperación de un activo es inferior a su valor contable real, se reduce a su valor de recuperación, lo que se reconoce de inmediato como un gasto.

Los otros resultados han experimentado una ligera disminución, de 2.600,69 euros entre 2019 y 2020, y de solo 196,00 euros entre 2020 y 2021. Esta reducción representa un alivio para la empresa, ya que estos gastos generalmente están asociados con situaciones como inundaciones, incendios o multas.

Es sorprendente observar la notable discrepancia entre el Resultado de Explotación y el Importe Neto de la Cifra de Negocios, ya que representa solo el 2,5% en 2019, el 2,6% en 2020 y el 4,6% en 2021 en términos de rentabilidad. Sin embargo, al analizar el Pasivo, se vuelve comprensible. La empresa no solo cuenta con Pasivo No Corriente con entidades de crédito, sino también con un Pasivo Corriente considerablemente superior tanto con entidades de crédito como con proveedores, principalmente a corto plazo. Además, es evidente que, a pesar de la amplia diferencia entre estos resultados y el Importe Neto de la Cifra de Negocios, gran parte de los ingresos se destina a pagar el pasivo y una generosa cantidad se devuelve a los accionistas. Esto explica la baja rentabilidad del Resultado de Explotación y cómo la empresa ha ido aumentando su pasivo.

Los ingresos financieros generados por el arrendamiento de otras instalaciones han sido de importes bajos, aumentando ligeramente en 128,00 euros de 2019 a 2020 y en solo 70,00 euros el año siguiente. Por otro lado, los gastos financieros se originan principalmente en los pagos de amortización de las instalaciones técnicas. Entre 2019 y 2020, los gastos financieros aumentaron en 7.359,43 euros, mientras que entre 2020 y 2021 disminuyeron en 326,00 euros. Esta disminución no solo es un indicador positivo de reducción de costos, sino también de cierta estabilización en este aspecto.

Durante el año 2021, se registró una pérdida de 5.000,00 € en el apartado de Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros. Esta pérdida fue ocasionada por un deterioro en la filial Silbon Granada S.L.

Los impuestos sobre beneficios son notablemente variables, como se puede observar en su irregular fluctuación. En 2019, se situaron en el 27%, mientras que en 2020 alcanzaron el 41%, siendo este el porcentaje más significativo. En 2021, descendieron al 22%. Según se explica en el depósito de cuentas de 2020, existen diferencias en el tratamiento de ciertas operaciones para efectos del Impuesto sobre Sociedades y la elaboración de las cuentas anuales. Esto genera una disparidad entre la base imponible del ejercicio y el resultado contable antes de impuestos. Los activos y pasivos por impuestos diferidos surgen debido a la asignación de ingresos y gastos a diferentes periodos, siguiendo la legislación fiscal vigente y para la preparación de los estados financieros. Los activos por impuestos diferidos relacionados con bases imponibles negativas pendientes de compensar se reconocen en la medida en que sea probable que la Sociedad obtenga beneficios fiscales futuros que permitan su aplicación. Como resultado de las diversas interpretaciones posibles de la legislación fiscal, podrían surgir pasivos adicionales en caso de inspección de la Sociedad. No obstante, el Consejo de Administración considera que, en caso de producirse, dichos pasivos no afectarían de manera significativa a los estados financieros.

Los resultados de los años analizados son alentadores para el negocio, ya que entre 2019 y 2020 experimentaron un aumento de 5.375,57 €, y para 2021 experimentaron un crecimiento significativo de 128.219,00 €. Estos incrementos se deben principalmente al Importe neto de la cifra de negocios y a los Otros ingresos de explotación, como se mencionó anteriormente.

4.1.8. Expansión geográfica

Los inicios de Silbon Clásico estuvieron marcados por una serie de dificultades financieras. La compañía se encontraba en una situación en la que los gastos operacionales superaban con creces los ingresos obtenidos de la comercialización de sus productos textiles, creando un riesgo considerable de insolvencia.

A pesar de este desafiante escenario, tomaron la decisión de perseverar en su ambicioso proyecto empresarial. Con el paso del tiempo, implementaron una serie de reinversiones con el propósito explícito de propiciar su crecimiento. Esta estrategia los condujo a solicitar apoyo financiero a instituciones bancarias, una petición que, para su desgracia, no fue acogida favorablemente. Es en este contexto de adversidad donde se dio lugar al inicio del proceso de expansión geográfica de Silbon.

En su travesía por encontrar financiamiento, optaron por presentar su propuesta al C.A.D.E. (Centro Andaluz del Desarrollo Empresarial). Como resultado, se convirtieron en beneficiarios de una subvención ENISA, la cual consistía en un préstamo de 50.000 € con un plazo de 5 años. Este préstamo, con un interés mínimo y un período de carencia de un año, tenía como objetivo principal incentivar la actividad emprendedora entre los jóvenes.

Este préstamo fue el catalizador que permitió el inicio de la expansión de Silbon, dando lugar a la apertura de nuevos locales en las ciudades de Sevilla y Málaga a nivel regional, así como la inauguración de su primera tienda insignia, la *Flag Store*, en Córdoba, con un espacio de 500 m² dedicados completamente a la marca.

En la actualidad, Silbon no ha dejado de crecer, cuenta con una plantilla de 350 empleados, 62 puntos de venta distribuidos a lo largo y ancho del país, una pequeña presencia en París (Francia), 24 espacios en El Corte Inglés, un gastrobar en Córdoba y tres tiendas *outlets* en Córdoba, Málaga y Madrid, donde se comercializan prendas de temporadas anteriores o con alguna tara. Adicionalmente, Silbon ha establecido alianzas estratégicas con empresas para la comercialización de sus productos, incluyendo espacios en El Corte Inglés, plataformas de venta online como Privalia, Miravia y Amazon, y colaboraciones en conjunto con otras marcas españolas exitosas, como Pedro del Hierro o Cortefiel.

Figura 16. Silbon France



Fuente. Silbon (2023)

En 2018, cuando Silbon comenzó a ganar reconocimiento y a crecer en popularidad entre los consumidores, tomaron la decisión de embarcarse en una expansión internacional, inaugurando un punto de venta en París. En aquel momento, lo más recomendable, atendiendo a los datos, hubiera sido abrir en Portugal. Sin embargo, se considero que abrir una tienda en París brindaría a Silbon una mayor repercusión y visibilidad de marca. Esta inversión significativa de la empresa cordobesa, pese a tener un atractivo inicial, no resultó exitosa, lo que llevó a su eventual cierre en marzo de 2020 debido a la pandemia del Covid-19 y la complejidad de la situación sociopolítica y protestas en las calles que acontecieron en Francia.

Silbon sigue manteniendo entre sus metas la reactivación de su expansión más allá de las fronteras nacionales, aprovechando las inversiones e investigaciones ya realizadas en este sentido. La empresa planea persistir en su estrategia y política de expansión geográfica, una táctica que la diferencia de sus competidores.

Así, en agosto de 2021, Silbon volvió a abrir sus puertas en Francia. A pesar de las dificultades, el proyecto Silbon en Francia mantiene una actividad notable y, hasta ahora, está cosechando éxitos. Paralelamente, Silbon se encuentra en progreso en su proceso de expansión hacia Portugal y, prevén inaugurar un espacio en El Corte Inglés de Oporto y Lisboa, consolidando su presencia en colaboración con esta prestigiosa cadena. Además, si este modelo demuestra ser exitoso, Silbon pretenderá emular el modelo que han establecido en Francia, abriendo una pequeña tienda física en Lisboa.

Adicionalmente, la presencia de Silbon en su propio sitio web, su aplicación móvil y la colaboración con plataformas de comercio electrónico especializadas en textiles, como Privalia, han contribuido significativamente a ampliar su visibilidad. Este incremento en la exposición ha favorecido, consecuentemente, un aumento en las adquisiciones de sus productos en países europeos tales como Alemania, Italia y el Reino Unido.

En otro frente internacional, Silbon se encuentra en período de conversaciones con Palacio del Hierro en México con miras a expandir su presencia al otro lado del Atlántico en 2024. Además, han establecido contacto con potenciales máster-franquiciados en Perú, Chile y otras regiones de Latinoamérica, con la aspiración de establecer su presencia en estos territorios.

Con respecto a su crecimiento doméstico, Silbon anticipa la inauguración de nuevos establecimientos en localidades de Andalucía, Castilla la Mancha, Islas Baleares y el norte de España a lo largo del año 2023. El objetivo es lograr la presencia de un centenar de espacios Silbon en territorio español. Adicionalmente, Silbon tiene la aspiración de propiciar una considerable expansión de Silbon *Woman*, su línea destinada al público femenino que se instauró en 2021, con la pretensión de instalar cerca de 20 puntos de venta físicos.

4.1.9. Diversificación de productos y servicios

En el actual escenario empresarial altamente competitivo, la diversificación de productos y servicios se ha consolidado como una estrategia de primordial importancia para aquellas organizaciones que anhelan expandir su presencia en el mercado y conquistar nuevos segmentos de clientes. Un destacado paradigma de esta exitosa táctica se observa en Silbon Clásico, cuya destacada posición de liderazgo en su sector se fundamenta, en gran medida, en la oferta de una amplia y variada gama de productos dirigidos a hombres, mujeres y niños.

No obstante, su ingenio y visión empresarial han ido un paso más allá, incursionando en el ámbito de la restauración con la inauguración de Silbon bar en la ciudad de Córdoba. Además, la empresa ha ampliado aún más su presencia en el mercado mediante la línea de productos para el hogar Silbon *home* y ha consolidado su reputación al ofrecer servicios de sastrería a medida con su exclusiva propuesta *Made to measure*.

Figura 17. Línea *Made to measure* Silbon Clásico



Fuente. Silbon (2023)

Silbon Clásico ha adoptado una estrategia de diversificación de productos y servicios para adaptarse a las necesidades y preferencias de diferentes segmentos de clientes. La empresa ofrece una variedad de productos, que incluyen ropa, complementos, calzado y perfumes, abarcando así múltiples categorías dentro de la industria textil. Esta diversificación le permite a Silbon Clásico llegar a una audiencia más amplia y mantener una cartera de productos atractiva y completa.

En primer lugar, Silbon Clásico se ha enfocado en la moda masculina, ofreciendo prendas de alta calidad y diseños exclusivos para hombres. Han logrado crear una identidad de marca distintiva que se ha convertido en sinónimo de elegancia y estilo en el vestir masculino. Esta estrategia ha sido fundamental para ganar reconocimiento y lealtad en el mercado, consolidándose como una marca líder en moda masculina.

Sin embargo, Silbon no se ha limitado solo al mercado masculino. La empresa ha identificado oportunidades en los segmentos de mujeres y niños, expandiendo su oferta de productos para satisfacer las demandas de estos grupos. La introducción de líneas de ropa, complementos y calzado para mujeres y niños ha permitido a Silbon Clásico ampliar su base de clientes y diversificar sus fuentes de ingresos. Además, han aplicado la misma filosofía de diseño y calidad que ha caracterizado su oferta masculina, brindando productos atractivos y duraderos para estos segmentos.

Silbon Clásico ha ampliado su oferta de servicios mediante la línea *Made to Measure*, que ofrece un servicio de sastrería a medida. Esta iniciativa resalta la capacidad de la empresa para adaptarse a las preferencias y necesidades específicas de sus clientes. Al ofrecer servicios personalizados de sastrería, Silbon Clásico se diferencia en el mercado y establece una conexión más estrecha con sus consumidores.

Además de su línea principal de productos, Silbon Clásico ha extendido su estrategia de diversificación hacia otras áreas. Por un lado, la empresa ha incursionado en el sector de la restauración con Silbon Bar en Córdoba. Esta expansión hacia un mercado no relacionado, como la industria de servicios de alimentación, demuestra la capacidad de Silbon Clásico para adaptarse y aprovechar nuevas oportunidades de negocio. A través de Silbon Bar, la empresa ha podido ofrecer una experiencia de marca integral, combinando su enfoque en la moda con una oferta gastronómica única.

Figura 18. Silbon Bar



Fuente. Diario Córdoba (2022)

Esta nueva aventura en el sector de la restauración también ha dado lugar a la creación de una línea adicional de productos del hogar conocida como *Silbon Home*. Con el fin de complementar la experiencia gastronómica en Silbon Bar, Silbon Clásico ha desarrollado una gama de productos para el hogar que incluye vajillas, menaje, velas, cojines, cuadros y otros elementos decorativos. Estos productos están diseñados siguiendo el mismo estilo elegante y atemporal que caracteriza a la marca, brindando a los clientes la posibilidad de llevarse un trozo de la experiencia Silbon a sus propias casas. Esta expansión hacia el ámbito del diseño y decoración del hogar ha permitido a la empresa aprovechar las sinergias entre la moda y la estética del hogar. Al ofrecer productos para el hogar bajo la marca Silbon, la empresa ha logrado mantener la coherencia de su identidad de marca y satisfacer las necesidades de sus clientes más allá del vestuario personal.

Asimismo, de la diversificación de productos, Silbon Clásico también ha incursionado en servicios complementarios para mejorar la experiencia del cliente. Han establecido una presencia en línea a través de su sitio web y redes sociales, lo que les ha permitido llegar a un público más amplio y facilitar la compra en línea. Asimismo, han implementado servicios de personalización y asesoramiento de imagen, brindando a sus clientes la oportunidad de recibir recomendaciones y opciones personalizadas según sus preferencias y necesidades específicas.

Esta estrategia de diversificación de productos y servicios ha sido exitosa para Silbon Clásico por varias razones. En primer lugar, les ha permitido llegar a diferentes segmentos de clientes y expandir su base de consumidores. Al atender tanto a hombres, mujeres y niños, la empresa ha logrado abarcar múltiples generaciones y situaciones de compra, lo que ha contribuido a su crecimiento y estabilidad. Además, la diversificación ha ayudado a Silbon Clásico a diferenciarse de la competencia. Al ofrecer una gama completa de productos y servicios de alta calidad, han establecido una posición única en el mercado y han creado una marca reconocida y valorada por los consumidores.

4.1.10. Innovación y desarrollo de nuevos productos

La industria de la moda y el diseño es un ámbito dinámico y altamente competitivo que exige a las empresas estar en constante evolución para mantenerse relevantes y a la vanguardia. En este sentido, Silbon Clásico, una firma textil cordobesa, ha demostrado su compromiso con la innovación y el desarrollo de nuevos productos a lo largo de los años.

Silbon Córdoba ha dado un salto innovador al abrir una tienda física en el metaverso de Decentraland, una plataforma virtual en constante crecimiento que ha atraído a marcas reconocidas como Ralph Lauren o Tommy Hilfiger. Esta incursión en el mundo virtual ofrece a Silbon Córdoba la oportunidad de expandir su alcance y llegar a un público global de manera inmediata.

Figura 19. Tienda virtual de Silbon Clásico



Fuente. Silbon (2022)

Además, la firma ha lanzado una colección exclusiva de 50 NFT's (*tokens* no fungibles) de su icónico personaje *Mr. Preppy*, lo que demuestra su capacidad para adaptarse a las nuevas tecnologías y aprovechar las tendencias emergentes en la industria de la moda. Esta estrategia no solo posiciona a Silbon Córdoba como una marca innovadora, sino que también le permite ofrecer a sus clientes una experiencia de compra única y personalizada en el metaverso.

Con el objetivo de ampliar su mercado y satisfacer la creciente demanda de productos de calidad para mujeres, Silbon Córdoba ha lanzado la línea femenina Silbon Clásico. Esta extensión estratégica de su marca principal busca posicionarse en el segmento de moda femenina, ofreciendo prendas elegantes y sofisticadas que reflejan el estilo distintivo de Silbon. Para respaldar esta expansión, la firma se ha propuesto abrir al menos 20 puntos de venta físicos de Silbon *Woman* durante el presente año. Esta estrategia no solo permitirá a Silbon Córdoba llegar a un nuevo segmento de consumidores, sino que también contribuirá a consolidar su presencia en el mercado nacional e internacional.

Figura 20. Silbon *Woman*



Fuente. Silbon (2021)

En un movimiento audaz de diversificación, Silbon Córdoba ha incursionado en el sector de la restauración al abrir Silbon Bar en la ciudad de Córdoba. Esta iniciativa estratégica muestra la versatilidad de la firma y su capacidad para explorar nuevas oportunidades de crecimiento. Silbon Bar se presenta como un espacio único donde los clientes pueden disfrutar de una experiencia integral que combina moda y gastronomía. Al ofrecer un entorno relajado y acogedor, Silbon Bar refuerza la imagen de la marca y crea sinergias entre los distintos negocios de Silbon Córdoba, generando una experiencia completa y diferenciada para los consumidores.

Silbon Córdoba ha reafirmado su compromiso con la sostenibilidad mediante el lanzamiento de la colección *Oxygen by Silbon*. Esta línea de prendas de vestir, en particular camisetas, refleja la preocupación de la firma por el medio ambiente y su enfoque en la responsabilidad social corporativa. Desde sus inicios, Silbon ha demostrado un compromiso constante con la sostenibilidad, implementando técnicas y materiales *eco-friendly* en su producción. Con la colección *Oxygen by Silbon*, la firma refuerza su posición como una marca consciente del impacto ambiental y responde a la creciente demanda de los consumidores por productos respetuosos con el medio ambiente. Este lanzamiento no solo satisface las necesidades actuales del mercado, sino que también reafirma los valores fundamentales de Silbon Córdoba y su enfoque en la moda sostenible.

En su búsqueda de la diversificación y la expansión de su oferta, Silbon Córdoba ha lanzado *Silbon Home*, una exclusiva línea de decoración del hogar. Esta nueva gama de productos nace bajo el concepto Silbon de elegancia y tradición, y busca trasladar la esencia de la marca a los espacios personales de los clientes. *Silbon Home* ofrece una selección de productos exclusivos de decoración que reflejan el estilo sofisticado y distintivo de Silbon. Con este lanzamiento, la firma amplía su presencia en el mercado y crea sinergias entre sus diferentes líneas de productos, ofreciendo una experiencia de marca integral y coherente.

Silbon Córdoba ha demostrado una destacada capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos a través de diversas iniciativas estratégicas. Desde su incursión en el metaverso de Decentraland hasta el lanzamiento de su línea femenina Silbon Clásico, la apertura de Silbon Bar, la colección *Oxygen by Silbon* y el lanzamiento de Silbon Home, la firma ha logrado posicionarse como un referente de estilo y vanguardia en la industria de la moda. Estas acciones demuestran la visión visionaria de Silbon Clásico y su compromiso con la excelencia, la sostenibilidad y la satisfacción del cliente. A través de su enfoque innovador y su capacidad para adaptarse a las tendencias emergentes, Silbon Clásico continúa liderando el camino en el ámbito de la moda y el diseño, consolidando su posición como una marca de renombre tanto a nivel nacional como internacional.

4.2. Entrevista semiestructurada

A continuación, se recogen la transcripción de las diferentes respuestas que fueron proporcionadas por D. Pablo López Carmona, CEO & Co-founder de la empresa textil cordobesa Silbon Clásico S.L. por medio de entrevista semiestructurada.

Todas las preguntas planteadas se encuentran contextualizadas con los contenidos estudiados y/o analizados en Trabajo de Fin de Máster (TFM) sobre *Comercio Electrónico (Imagen de las empresas y logística del comercio digital en el sector textil)* cuya autoría pertenece al alumno de Máster Universitario Oficial en Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas (MUCEE) por la Universidad de Córdoba (UCO), David de la Torre Guzmán; este se encuentra bajo la dirección y tutorización del profesor en Organización de Empresas en la Facultad de Derecho y CCEE y Empresariales, Luis Javier Cabeza Ramírez.

La entrevista se centró en diversas preguntas abiertas que han sido agrupadas en cuatro grandes bloques, tales como: la experiencia del gerente en la dirección y gestión de la empresa, las estrategias utilizadas, los desafíos enfrentados y los logros obtenidos.

La entrevista fue grabada y transcrita para su posterior análisis. Previamente se informó de la grabación al entrevistado, así como de sus derechos, participación voluntaria, y que al finalizar el trabajo podría eliminar aquellos datos que desee mantener anónimos.

Figura 21. Entrevista personal a Pablo López Carmona



Fuente. Elaboración propia

4.2.1. Creación de la empresa

El nombre del CEO de Silbon Clásico es Pablo López Carmona. Actualmente, ocupa el cargo de CEO y tiene el privilegio de ser uno de los cofundadores de la empresa que fue fundada en el invierno de 2009. Con aproximadamente 13 años y medio de experiencia, ha estado trabajando en Silbon desde sus inicios.

Silbon Clásico, fue creada por dos socios fundadores que compartían una pasión por la moda. Al buscar en el mercado, se dieron cuenta de que no encontraban el producto que buscaban. Además, el producto que realmente les gustaba tenía un precio bastante elevado, especialmente en el mercado de la moda masculina, que aún estaba en desarrollo. Fue en ese momento cuando vieron la oportunidad de ingresar al mercado ofreciendo productos de calidad a precios más razonables, tomando inspiración de otras marcas como El Ganso o Scalpers, que ya habían dado ese paso.

Figura 22. Inicios de Silbon Clásico



Fuente. Silbon (2010)

4.2.2. Situación internacional y comercio electrónico

En 2018, la empresa inició su aventura en Francia, pero debido a la pandemia del Covid-19, tuvieron que cerrar temporalmente. Sin embargo, en agosto de 2021, lograron reabrir sus puertas. Además, tienen planes de inaugurar una segunda tienda en París en mayo de 2023. A pesar de la complejidad de la situación sociopolítica y las protestas en las calles, su proyecto en Francia sigue siendo muy activo y exitoso.

Al mismo tiempo, también están avanzando en su expansión hacia Portugal. A finales de este mes, abrirán una tienda en El Corte Inglés de Oporto, estableciendo así su presencia junto a esta reconocida cadena. Su intención es replicar el modelo desarrollado en Francia, abriendo una pequeña tienda en Lisboa y buscando también entrar en El Corte Inglés de esa ciudad. Si este modelo tiene éxito, se centrarán en tener presencia en ambas ciudades, Oporto y Lisboa, a través de la colaboración con El Corte Inglés y sus propias tiendas físicas.

Además, están en negociaciones con Palacio de Hierro en México para expandirse hacia ese mercado en 2024. También están en contacto con posibles máster-franquiados en Perú, Chile y otras partes de Latinoamérica, con la esperanza de establecerse en esas regiones. La empresa se muestra entusiasmada con las oportunidades de crecimiento que se presentan en estas áreas.

En España, Silbon cuenta actualmente con 62 tiendas físicas distribuidas por todo el país, además de una ubicada en París, lo que suma un total de 63 tiendas físicas. En cuanto a los córneres en El Corte Inglés, la empresa los considera como tiendas propias, ya que son espacios independientes que El Corte Inglés alquila, similares a locales en la calle. En la actualidad, Silbon cuenta con un total de 24 córneres en El Corte Inglés. Además de los córneres, la empresa tiene tres tiendas propias ubicadas en Córdoba, Málaga y Madrid. El resto de sus establecimientos son tiendas físicas, algunas de las cuales se encuentran en centros comerciales y otras en ubicaciones en calles comerciales.

Figura 23. Corner Silbon Clásico El Corte Inglés



Fuente. Silbon (2023)

En 2018, la empresa tomó una decisión estratégica al ingresar al mercado francés con el objetivo de fortalecer la imagen de marca de Silbon. Para respaldar esta decisión, su página web se convirtió en una valiosa plataforma que proporciona datos importantes para la toma de decisiones sobre la expansión. Aunque desde el punto de vista de los visitantes en línea lo más recomendable hubiera sido abrir en Portugal, optaron por establecer una tienda en París debido a la mayor repercusión y visibilidad de marca que obtendrían en comparación con Lisboa.

La apertura de una tienda física en París ha tenido un impacto significativo en las ventas digitales de la empresa en Francia, convirtiéndose en su principal fuente de ventas internacionales. En la actualidad, aproximadamente una de cada tres prendas se vende a través de los canales digitales. Sin embargo, es importante destacar que el 90% de estas ventas digitales ocurren en regiones donde tienen tiendas físicas. Esto demuestra una estrecha vinculación entre la experiencia del cliente en las tiendas físicas y la plataforma en línea.

En cuanto a otros mercados internacionales, Portugal ocupa el segundo lugar en términos de ventas, seguido de Alemania. La empresa se encuentra encantada con el crecimiento y el interés que han despertado en estos países.

El principal objetivo del comercio electrónico para Silbon es lograr ventas y aumentar la visibilidad de la empresa como imagen de marca. Como se mencionó anteriormente, la página web no solo funciona como una plataforma de ventas, sino que también trabaja en conjunto con las tiendas físicas al convertirse en el escaparate principal de la marca.

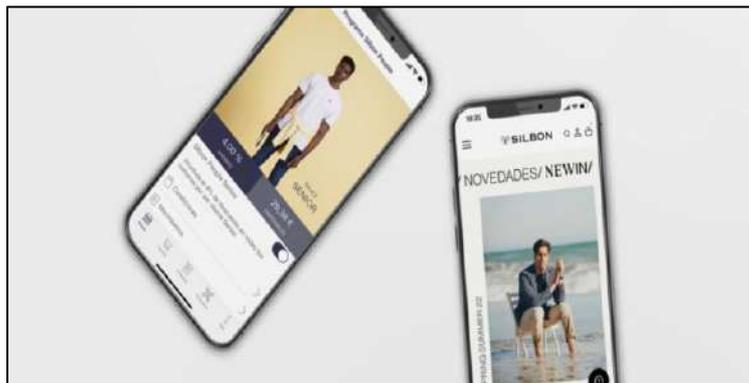
En la actualidad, resulta complicado determinar con exactitud cómo se divide la ganancia entre las ventas en línea y las ventas en tiendas físicas, ya que estas actividades están interconectadas. La omnicanalidad ha creado un entorno en el que los hábitos de consumo de los clientes no son fácilmente discernibles. Un mismo cliente puede optar por comprar en línea en algunas ocasiones y en la tienda física en otras. Incluso puede haber casos en los que el cliente primero acuda a la tienda física para probarse las prendas antes de realizar una compra en línea, lo que demuestra cómo las tiendas físicas contribuyen al éxito de las ventas en línea.

La propia página web de Silbon les permite vender en varios mercados, aunque sus ventas se centran en aquellos lugares donde ya tienen una demanda establecida. Actualmente, operan en numerosos países. Además, han incursionado en Amazon, donde su enfoque de venta se limita exclusivamente a España, ya que les proporciona una gran visibilidad en ese mercado. También colaboran con plataformas como Privalia, donde realizan campañas puntuales que les permiten expandirse hacia otros mercados, como Francia, e incluso ocasionalmente hacia Italia y Alemania. Estas campañas les brindan una gran visibilidad.

Recientemente, han comenzado a operar en otra plataforma en línea llamada Miravia, aunque hasta el momento su presencia se limita únicamente al mercado nacional. Además, cabe mencionar que también están presentes en las páginas web de Cortefiel y Pedro del Hierro, aunque exclusivamente para el mercado español.

Como se mencionó anteriormente, Silbon cuenta con una aplicación que les brinda una ventaja competitiva al ofrecer un sistema de fidelización de puntos. Esto permite que sus clientes acumulen descuentos a medida que realizan compras, fomentando la repetición de compras y generando lealtad hacia la marca.

Figura 24. Silbon Clásico App



Fuente. Silbon (2022)

Además, su plataforma web, en colaboración con *Salesforce*, Silbon obtiene valiosa información sobre el comportamiento de sus clientes. Esta plataforma les permite realizar pruebas y test para evaluar la preferencia de los clientes hacia diferentes fotografías, entornos y otros aspectos. Gracias a esto, pueden segmentar y filtrar a sus clientes según sus preferencias y necesidades. Por ejemplo, no enviarán información sobre camisetas a un cliente que suele comprar trajes, y de manera similar, pueden personalizar sus campañas de productos para clientes de diferentes géneros y edades (mujeres, niños y hombres).

En España, las ventas de la empresa se dividen aproximadamente en un 30% en tiendas físicas y un 70% en canales digitales. Sin embargo, a nivel internacional, dado que cuentan con un número limitado de tiendas físicas, la proporción de ventas se encuentra desequilibrada. Más del 60% de las ventas internacionales se realizan a través de canales digitales, mientras que alrededor del 40% corresponden a ventas en tiendas físicas.

4.2.3. Implantación y logística del comercio electrónico de Silbon

Hasta ahora, Silbon ha invertido poco en la promoción del comercio digital a nivel internacional, pero tiene planes de comenzar a hacerlo con campañas específicas en países donde se sabe que hay demanda. Se están preparando para lanzar campañas en plataformas como *Google Ads* y Meta (Facebook e Instagram). Se reconoce que en el pasado se han dedicado pocos recursos a esta área, ya que se creía que aportaba poco valor. Además, los costos de transporte internacional han sido elevados.

Sin embargo, la visión a futuro es promocionar y mostrar a los clientes internacionales que comprar en Silbon es similar a comprar en una web de su propio país, con costos de envío equiparables a los de envíos nacionales. Se considera que esto es fundamental para abrirse camino en esos mercados, aunque se entiende que lograr rentabilidad puede ser un desafío inicialmente. El objetivo de la empresa es ser competitiva y expandirse gradualmente para llegar a esos mercados internacionales.

El comercio electrónico no es económico, a diferencia de lo que muchos puedan pensar sobre su rentabilidad. En realidad, el comercio electrónico conlleva costos significativos, que van desde la fotografía y modelos, hasta estudios de mercado y el personal encargado de gestionar el sistema y subir las fotos. También implica la gestión de pedidos, la logística y la problemática de las devoluciones, que representan alrededor del 20% de las transacciones. Es importante entender que, como canal de ventas, no es necesariamente más rentable que las tiendas físicas, ya que los números se entrelazan y es crucial satisfacer las expectativas del cliente que busca ambos tipos de experiencias.

En la actualidad, el comercio en línea no es solo una opción, sino una obligación para cualquier negocio. Incluso en el ámbito del *retail*, hay marcas nativas digitales, como Blue Banana, que han abierto tiendas físicas, ya que los clientes aún valoran la experiencia de tocar y comprar en persona. Por lo tanto, tanto las tiendas físicas como las tiendas en línea son indispensables. Sin embargo, es importante destacar que abrir una tienda en línea no garantiza ventas inmediatas. Es necesario proporcionar contenido más allá de los productos, como tener una presencia sólida en las redes sociales y contar una historia.

Indudablemente, al principio, cuando Silbon comenzó en 2009, tuvimos una debilidad financiera. Debido a la falta de recursos, no pudimos abrir tiendas en ubicaciones destacadas, por lo que optamos por enfocarnos en el comercio en línea. En aquel entonces, Zara abrió su tienda en línea en 2010 y nos convertimos en uno de los primeros en entrar en este mercado. En ese momento, la gente no solía comprar ropa en línea, pero logramos atraer a muchos visitantes a nuestra página web.

Sin embargo, en 2015, cuando ocurrió el auge del comercio electrónico en la industria de la moda, estábamos bien posicionados, tanto en términos de SEO como de SEM. Realizamos campañas y estábamos muy activos, lo que nos permitió obtener una participación de mercado digital del 27% antes de la pandemia. Esto fue notable, ya que la media del sector se encontraba entre el 8% y el 12%. En algunos momentos, incluso alcanzamos una cuota del 40%, aunque actualmente ha descendido un poco por debajo del 30% debido a nuestra expansión en tiendas físicas.

No obstante, seguimos manteniendo una posición sólida en el ámbito digital. Creo que una de las claves de nuestro éxito como empresa es no perder nuestra posición de liderazgo en el ámbito digital. Por eso, este año hemos realizado un esfuerzo importante en inversión de marketing, contratando personal calificado y lanzando campañas con rostros conocidos, con el objetivo de mantenernos en la vanguardia de esta industria en constante evolución.

Silbon considera que es muy coherente al utilizar el entorno digital, ya que ha estado implementando esta estrategia desde el principio. Se ha centrado en la omnicanalidad, lo que implica trabajar con un stock global. Esto le permite ofrecer a los clientes la opción de comprar desde casa y solicitar que el envío se realice a la tienda o directamente a su hogar. También se les brinda la posibilidad de visitar una tienda física y, en caso de que un artículo en particular no esté disponible en ese momento, realizar la compra en el mismo mostrador y solicitar que se le envíe a una tienda en cualquier ubicación. En cada tienda, independientemente de su tamaño, se puede realizar ventas a los clientes desde cualquier lugar. Esta estrategia está profundamente arraigada en la empresa y contribuye a reducir el volumen de ropa almacenada en las tiendas, ya que se pueden atender las necesidades de los clientes tanto en el ámbito digital como en el físico.

En la actualidad, Silbon ha logrado una alta profesionalización en todos los aspectos, como se mencionó anteriormente, gracias a una importante inversión en personal. Han contratado a un gerente de comercio electrónico de primer nivel que se mantiene al tanto de las últimas tecnologías y tendencias. El ámbito del comercio en línea está experimentando constantes cambios y evoluciones, especialmente en lo que respecta a plataformas y redes sociales, que se han convertido en una fuente crucial de ingresos a través de la publicidad. Por lo tanto, resulta fundamental que el equipo esté bien capacitado y actualizado para aprovechar al máximo estas oportunidades. La empresa está firmemente comprometida en mantenerse al día en un entorno empresarial que se encuentra en constante cambio.

Cuando la empresa comenzó, abrió directamente sus canales de venta y comenzó a vender. Adoptaron un enfoque de prueba y error, realizando correcciones sobre la marcha a medida que surgían diversos desafíos y errores, aunque lograron evitar muchos de ellos.

En el caso de Silbon, la decisión en gran medida depende de sus propias circunstancias. En sus inicios, optaron por crear una pequeña página web, invirtiendo alrededor de 2000 euros en ella y destinando aproximadamente 100 o 200 euros al mes en campañas de publicidad. A pesar de este presupuesto limitado, lograron obtener resultados sorprendentes, ya que en ese momento había poca competencia y poca presencia publicitaria en línea. Conforme la empresa fue creciendo, también se incrementaron sus inversiones. Por ejemplo, la implementación del programa *Salesforce* tuvo un costo de alrededor de 250 000 euros, y en la actualidad realizan inversiones mensuales de al menos 30 000 euros en campañas publicitarias. Estas cifras se han multiplicado en comparación con los números iniciales. Antes, cuando las ventas mensuales rondaban los 10 000 euros al año, actualmente están facturando 7 millones de euros.

Es evidente que la empresa ha experimentado una evolución significativa y se ha convertido en un actor importante en el comercio digital, en comparación con sus modestos comienzos. El comercio digital ofrece la ventaja de permitir un inicio pequeño y, a medida que se obtienen resultados y se crece, es posible expandirse y convertirse en un jugador importante en el mercado.

La seguridad es una preocupación constante para Silbon, ya que han enfrentado ataques a sus servidores y plagio de su página web. Han experimentado casos en los que personas han copiado su sitio web utilizando una URL y un dominio en Estados Unidos.

Además, recientemente, incluso han utilizado sus fotografías para crear una página falsa de venta de productos Silbon. Esta situación engaña a los clientes, quienes realizan compras, pero nunca reciben los productos. Por esta razón, resulta crucial que la empresa tome medidas para protegerse. En lo que respecta a las plataformas de pago, trabajan con proveedores líderes en el sector. Utilizan Caixa como plataforma de pago en colaboración con *UniversalPay*. Asociarse con socios confiables resulta fundamental, ya que la seguridad de la página web y las transacciones no admiten margen de error. En el entorno actual, si una página web no es segura, resulta prácticamente imposible generar confianza en los clientes y lograr que realicen compras. Por lo tanto, la empresa se esfuerza por garantizar la seguridad en todos los aspectos de su operación en línea.

Figura 25. Formas de pago Silbon Clásico tienda en línea

Pago

Debido a la nueva normativa de pagos PSD2, es posible que sea necesario verificar tu compra cuando pagues con tarjeta de crédito o débito. Si no puedes procesar el pago, ponte en contacto con nuestro equipo de Atención al Cliente.

Pago con tarjeta VISA

Pay Pal

Transferencia bancaria

Paga Después info SEGURO

Desde 17,15 €/mes info SEGURO

Fuente. Silbon (2023)

Sin duda, la empresa ha experimentado un gran crecimiento y actualmente cuenta con una plantilla de 350 empleados. A pesar de este crecimiento, han logrado mantener una cultura empresarial ágil y flexible. Una de las principales preocupaciones es evitar convertirse en un dinosaurio que no pueda adaptarse al cambio. Consideran fundamental tener la capacidad de ajustar rápidamente sus estrategias y tomar decisiones dinámicas, ya sea para implementar promociones cuando las cosas no vayan bien o para llevar a cabo cualquier otra iniciativa necesaria. En el mundo del comercio en línea, la velocidad es crucial debido a los constantes cambios en el panorama digital. La empresa se mantiene atenta a las oportunidades de venta que puedan surgir repentinamente y adopta un enfoque proactivo en su aproximación. Mantenerse ágiles y preparados para los desafíos y oportunidades que presenta el entorno digital es fundamental para su éxito continuo.

Sin duda, en el mercado existen varios competidores similares a Silbon. Empresas como El Ganso, Scalpers, Álvaro Moreno y Scotta también se encuentran en el mismo sector. Cada una de ellas tiene sus propias fortalezas y enfoques especializados en ciertos tipos de artículos. En la industria en la que operamos, hay numerosos competidores, cada uno con su propia propuesta y estrategia operativa.

En general, Silbon cuenta con la mayoría de las funciones y actividades en su propio ámbito, con la excepción de la gestión de la publicidad, donde trabajan con una agencia de comunicación externa. Esta agencia se encarga de proponer estrategias de colocación de anuncios y supervisar la rentabilidad para asegurarse de que se mantenga dentro de los parámetros establecidos. Su responsabilidad principal es gestionar el presupuesto mensual de 30.000 euros destinado a la publicidad, y se esfuerzan por aprovechar al máximo estas inversiones para obtener los mejores resultados posibles.

La gestión de la publicidad es una de las partes críticas e imprescindibles en todo momento para Silbon. Debido a los cambios constantes en las plataformas de publicidad y las redes sociales, requiere una actualización continua. Aunque es necesario contar con alguien dentro de la empresa que lidere este proyecto, existen factores como las vacaciones o enfermedades que pueden afectar su disponibilidad. Dado el tamaño de la empresa, resulta más conveniente externalizar esta tarea, asegurándose de contar siempre con un equipo especializado que pueda dedicarse de manera constante y sin interrupciones a esta importante función.

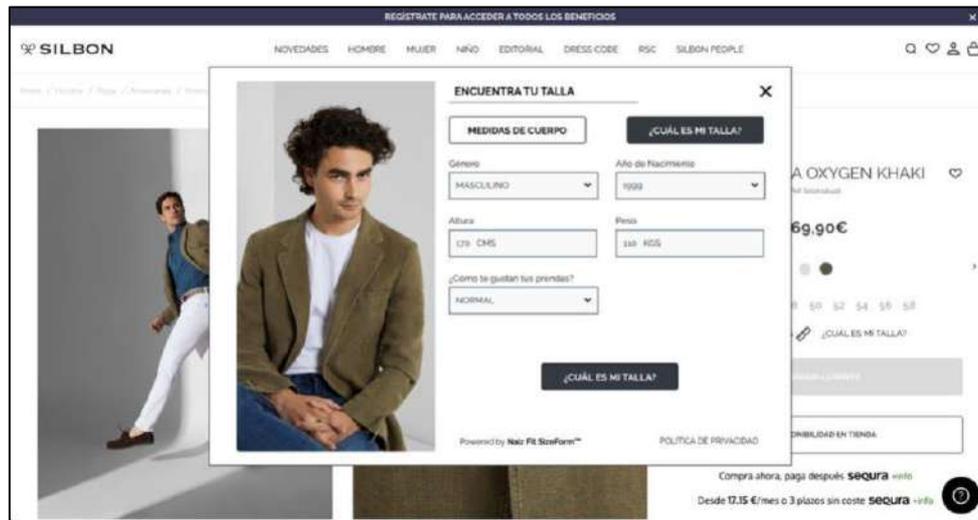
4.2.4. Futuro de la estrategia de comercio electrónico

El principal desafío de Silbon en el ámbito del comercio electrónico es lograr un crecimiento significativo sin contar con una gran cantidad de tiendas físicas. Aunque se esforzarán por alcanzar este objetivo, reconocen que puede resultar difícil. Es fundamental que los clientes en sus países de origen vean la página web de Silbon y la perciban como una opción confiable y similar a cualquier otra tienda local. Esto les brindará seguridad al realizar compras en línea.

No obstante, sin la presencia de puntos de venta físicos, les resulta más difícil generar ventas. Incluso en España, en cualquier capital de provincia donde no tengan una tienda física, sus ventas son considerablemente más bajas.

En el extranjero, este desafío es aún mayor. Sin embargo, están decididos a enfrentar este reto y buscar formas innovadoras de impulsar sus ventas sin depender únicamente de las tiendas físicas.

Figura 26. Tallaje tienda en línea Silbon Clásico



Fuente. Silbon (2023)

El interlocutor opina que existe margen para evolucionar en el tema de las tallas y los sistemas de medición. Considera que actualmente hay mucho espacio para mejorar y encontrar soluciones más efectivas. El problema de las tallas inexactas ocasiona numerosas devoluciones y costos adicionales, generando inconvenientes tanto para los clientes como para el medio ambiente. Según su perspectiva, es necesario hallar una forma innovadora de abordar este problema, a pesar de que en el pasado ha habido intentos sin alcanzar la solución ideal. Sin embargo, el interlocutor confía en que en algún momento alguien logrará encontrar una manera más precisa y eficiente de determinar las tallas en la industria de la moda.

Conclusiones

5. Conclusiones

En el presente trabajo de fin de máster, hemos examinado en profundidad la temática del comercio electrónico y su relación con la imagen de las empresas y la logística en el sector textil. A lo largo de la investigación, hemos explorado diversos aspectos cruciales que nos han permitido comprender la importancia y las implicaciones de estos elementos en el entorno empresarial actual.

En primer lugar, se ha analizado la internacionalización de empresas, considerando aspectos previos necesarios para comprender este proceso. La globalización ha generado un escenario en el que las empresas deben expandirse más allá de las fronteras nacionales para mantenerse competitivas. Las multinacionales desempeñan un papel fundamental en este contexto, ya que su presencia en diferentes países les permite aprovechar economías de escala, diversificar riesgos y acceder a nuevos mercados. Además, hemos destacado el fenómeno de las empresas *Born Global*, que se establecen con una visión internacional desde su inicio, aprovechando las oportunidades de los mercados extranjeros desde su lanzamiento.

En segundo lugar, se ha abordado el comercio electrónico, una modalidad de negocio que ha revolucionado la forma en que las empresas interactúan con los consumidores. Hemos explorado su definición y su evolución histórica, desde los primeros experimentos de venta en línea hasta la consolidación de plataformas de comercio electrónico a gran escala. Asimismo, hemos identificado los rasgos característicos del comercio electrónico, como la automatización de procesos, la personalización de la experiencia del cliente y la eliminación de barreras geográficas y temporales. A través de la clasificación de los diferentes tipos de comercio electrónico, como el B2C (*Business-to-Consumer*), B2B (*Business-to-Business*) y C2C (*Consumer-to-Consumer*), hemos comprendido la diversidad de enfoques que se pueden adoptar en este ámbito.

En tercer lugar, se ha explorado la logística del comercio electrónico, reconociendo su relevancia en el éxito de las operaciones digitales. La logística desempeña un papel fundamental en el proceso de compra y entrega de productos, y en el contexto del comercio electrónico, adquiere nuevas dimensiones y desafíos.

Hemos examinado las principales funciones de la logística, como la gestión de inventarios, el embalaje, el almacenamiento y el transporte, y hemos resaltado los problemas y ventajas específicos que surgen en el ámbito de la *e-logística*. Además, hemos explorado el concepto del *Dropshipping*, una estrategia logística en la cual los productos son enviados directamente desde el fabricante o proveedor al cliente final, minimizando los costos y optimizando la eficiencia del proceso.

En cuarto lugar, se ha abordado la importancia de la imagen de empresa en el contexto del comercio electrónico. La imagen de empresa es el conjunto de percepciones, valores y emociones que los consumidores asocian con una marca o una organización. Hemos destacado la definición y la importancia de la imagen corporativa, resaltando cómo una imagen sólida y coherente puede generar confianza, lealtad y preferencia en los consumidores. Asimismo, hemos explorado las estrategias para construir y gestionar una imagen de empresa efectiva, que incluyen el diseño de logotipos, la identidad visual, la comunicación y el *branding* en general. Además, hemos analizado los efectos de la imagen corporativa en el comportamiento de los consumidores, subrayando cómo una imagen positiva puede influir en las decisiones de compra y generar una ventaja competitiva.

En quinto lugar, hemos examinado el sector textil y su relación con el comercio electrónico. El comercio exterior en el sector textil ha experimentado importantes transformaciones en la era digital, y el comercio electrónico se ha convertido en una herramienta crucial para su expansión y crecimiento. Hemos analizado cómo el comercio electrónico ha impactado en la industria textil española, permitiendo a las empresas llegar a una audiencia global de manera más eficiente y superar las limitaciones geográficas. A través del comercio electrónico, las empresas textiles pueden diversificar sus canales de venta, llegar a nuevos segmentos de mercado y ofrecer una experiencia de compra personalizada. Sin embargo, también hemos reconocido los desafíos específicos que enfrenta este sector en relación con la gestión de inventarios, la logística de entrega y la competencia con gigantes del comercio electrónico.

Con respecto al estudio de caso, hay que señalar que la creación de Silbon Clásico fue el resultado de la pasión compartida por la moda y la identificación de una brecha en el mercado. Los dos socios fundadores, impulsados por la falta de productos accesibles de calidad en el mercado de la moda masculina, vieron la oportunidad de ofrecer productos inspirados en marcas exitosas, pero a precios más razonables.

Con más de 13 años de trabajo dedicado a la empresa, como CEO y cofundador, he sido testigo de cómo Silbon ha logrado posicionarse como una marca reconocida y satisfacer las necesidades de los consumidores, convirtiéndose en una historia de éxito en el sector de la moda.

La expansión internacional de Silbon ha sido un paso estratégico importante para fortalecer la imagen de marca y aumentar las ventas. A pesar de los desafíos causados por la pandemia de Covid-19, la empresa ha logrado reabrir y expandirse en Francia, inaugurando una segunda tienda en París. Además, Silbon está avanzando en su expansión hacia Portugal, con la apertura de una tienda en El Corte Inglés de Oporto y planes para establecer una presencia en Lisboa. La empresa también tiene la vista puesta en su expansión en México y otros países de Latinoamérica.

Además, el comercio electrónico ha desempeñado un papel crucial en el crecimiento de Silbon, con la página web y las colaboraciones con plataformas en línea, como Amazon y Privalia, lo que ha brindado visibilidad y oportunidades de ventas en diversos mercados. La omnicanalidad ha demostrado ser efectiva, ya que las tiendas físicas y la plataforma en línea se complementan entre sí, creando una experiencia de cliente integral. La aplicación y la plataforma web proporcionan valiosa información sobre los clientes, permitiendo una personalización efectiva de las campañas y la segmentación del público objetivo. A nivel internacional, las ventas digitales superan a las ventas en tiendas físicas, lo que demuestra el impacto positivo del enfoque en el comercio electrónico en la expansión global de Silbon.

Silbon reconoce la importancia de invertir en el comercio electrónico a nivel internacional. A pesar de las preocupaciones iniciales sobre su rentabilidad y los costos de envío, Silbon busca promocionarse como una opción similar a las webs locales en términos de experiencia de compra y costos de envío. La empresa está comprometida con su expansión gradual en los mercados internacionales y entiende que el comercio electrónico y las tiendas físicas son canales indispensables. Han invertido en marketing, personal calificado y campañas publicitarias para mantenerse a la vanguardia de la industria. Adoptaron una estrategia omnicanal para satisfacer las necesidades de los clientes tanto en el ámbito digital como físico. La seguridad en línea es una preocupación constante y se toman medidas para protegerse de ataques y plagios. Silbon se destaca por su enfoque integral, su posición sólida en el ámbito digital y su capacidad de adaptación en un entorno en constante cambio.

El futuro de la estrategia de comercio electrónico de Silbon presenta desafíos importantes, como lograr un crecimiento significativo sin contar con una amplia red de tiendas físicas, ser percibido como opción confiable y comparar con tiendas locales, superar la falta de puntos de venta físicos y mejorar en la precisión de tallas y sistemas de medición para reducir devoluciones y mejorar la experiencia del cliente.

Como reflexión final es preciso notar la importancia de la internacionalización empresarial, el crecimiento del comercio electrónico como herramienta clave, la relevancia de la imagen de empresa en el entorno digital y los desafíos logísticos específicos del comercio electrónico. Además, el estudio de caso de Silbon ha demostrado cómo una estrategia integral, centrada en el comercio electrónico y la expansión internacional, puede impulsar el crecimiento y el éxito de una empresa en la industria textil. Con su enfoque innovador y su capacidad de adaptación, Silbon se posiciona como un referente en el sector, destacando por su compromiso con la calidad, la experiencia del cliente y la conquista de nuevos mercados.

Bibliografía

6. Bibliografía

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.
- Adigital (2012). Libro blanco del comercio electrónico. Obtenido de: <https://adigital.preproduccion.es/informes-estudios/libro-blanco-del-comercio-electronico/> (Último acceso: 19/03/2023)
- Adigital (2012). Orden de actividades logísticas. Obtenido de: <https://adigital.preproduccion.es/informes-estudios/libro-blanco-del-comercio-electronico/> (Último acceso: 19/03/2023)
- Adigital (2016). Libro blanco de logística para comercio electrónico. Obtenido de: <https://ecommerce.institute/wp-content/uploads/lb-logistica-2016.pdf> (Último acceso: 19/03/2023)
- Amal, M., Awuah, G. B., Raboch, H., & Andersson, S. (2013). Differences and similarities of the internationalization processes of multinational companies from developed and emerging countries. *European Business Review*.
- Arribas, I., López-Bermúdez, B., & Segarra-Oña, M. (2021). Informe del sector de la moda en España 2021. Madrid, España: Modaes.es.
- Arribas, V., Josa, E., y Bravo, S. (2016). El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos. Obtenido de <http://xn--observatoriomodaespaola-cic.com/wpcontent/uploads/2016/06/INFORME.pdf> (Último acceso 05/04/2023)
- Asociación española de economía digital (2016). Libro blanco de logística para comercio electrónico. Obtenido de: <https://ecommerce.institute/wp-content/uploads/lb-logistica-2016.pdf> (Último acceso: 19/03/2023)
- Balmer, J. M. T. (2018). Corporate brand management imperatives: Custodianship, credibility, and calibration. *California Management Review*, 61(1), 21-43.
- Barquet, E. A. G., & Machado, O. J. A. (2017). El estudio de casos: una metodología efectiva para la investigación empresarial. *Revista Espacios*, 38, 51.
- Bradley, F. (2006). *Marketing international* (5.a ed.). España: Pearson Education.
- Canals, J. 1994. La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores. Instituto de Estudios Superiores de la Empresa. Madrid. McGraw-Hill., pp.186.
- Cardozo, P.P., Chavarro, A. y Ramírez, C.A. (2007). *Las pymes bogotanas y sus procesos de internacionalización. Un primer balance*.
- CESCE (2021). Informe sectorial de la economía española 2021. Obtenido de: <https://www.cesce.es/es/comunicacion/estudios-e-informes> (Último acceso: 05/04/2023)
- CESCE (2022). Informe sectorial de la economía española 2022. Obtenido de: <https://www.cesce.es/es/comunicacion/estudios-e-informes> (Último acceso: 05/04/2023)
- Chaffey, D. (2015). *Digital Business and E-Commerce Management*.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., & Johnston, K. (2021). *Digital marketing*. Pearson.
- Chen, Y., Li, X., & Chen, H. (2015). Research on B2B E-commerce: A Comprehensive Review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(1), 15-41.
- Cho, Y. J., Song, H., Lee, J. Y., & Park, C. (2019). E-commerce delivery, product returns, and consumer behavior: Empirical evidence from South Korea. *Journal of Business Research*, 97, 37-49.
- CNMC (2021) El comercio electrónico supera en España los 13.600 millones de euros en el segundo trimestre de 2021. Obtenido de <https://www.cnmc.es/prensa/comercio-electronico-iit-2021-20220107> (Última visita: 29/05/2023)

- CNMC (2021). Informe trimestral de comercio electrónico: segundo trimestre de 2021. Obtenido de: <https://www.cnmc.es/prensa/comercio-electronico-iit-2021-20220107> (Último acceso: 05/04/2023)
- Coase, R. H. (1937): "The nature of the firm". *Económica*, 4, págs. 386-405.
- Comisión Europea (2013). Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea Industria textil y de la confección. Obtenido de http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/textiles/index_es.html (Último acceso 05/04/2023)
- Comisiones Obreras CCOO (2011) Orígenes y evolución del Sector de la industria Textil y Confección de Prendas de Vestir. Obtenido de <http://www.sarga.ccoo.es/sector/nacimiento.php> (Último acceso 05/04/2023)
- Consejo Intertextil. (2021) Memoria Euratex 2020. Obtenido de <http://consejointertextil.com/euratex/> (Último acceso 22/05/2021)
- Costa, J., & Duch, M. (2005). Diversificación e innovación en la industria textil. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 25, 25-43.
- Costa, M. T. y Duch, N. (2005). La renovación del sector textil-confección en España. Proceso de ajuste y contenido tecnológico. Instituto de economía de Barcelona.
- Cuervo-Cazurra, A. (2017). Multilatinas: Estrategias de Internacionalización. *Journal of International Business Studies*, 48(3), 267-276.
- De Martino, R., Mc Hardy Reid, D., & Zyglidopoulos, S. C. (2006). Balancing localization and globalization: exploring the impact of firm internationalization on a regional cluster. *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(1), 1-24.
- del Águila, A.R. (2000). Comercio electrónico y estrategia empresarial: Hacia la economía digital (1.a ed.). Madrid: RA-MA Editorial.
- del Águila Obra, A. R., Meléndez, A. P. y Quintero, J. A. J. (2000). Implicaciones estratégicas del comercio electrónico basado en Internet: modelos de negocio y nuevos intermediarios. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 783, 63-78.
- Deloitte (2019). Moda y lujo en España: tendencias y oportunidades 2020. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/consumer-business/articles/encuesta-moda-y-lujo-2020.html> (Último acceso: 05/04/2023)
- DHL (2019). The 21st Century Spice Trade: A Guide to the Cross-Border E-Commerce Opportunity.
- Diario Córdoba (2022). Centro logístico Silbon Clásico en Córdoba. Obtenido de: <https://www.diariocordoba.com/cordoba-ciudad/2022/01/24/silbon-abre-quemadas-nuevo-centro-61895919.html> (Último acceso: 29/05/2023)
- Diario Córdoba (2023). Silbon bar. Obtenido de: <https://www.diariocordoba.com/cordoba-ciudad/2022/11/28/silbon-bar-abre-puertas-convertirse-79230942.html> (Último acceso: 29/05/2023)
- Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E., & Johnson, J. E. (2015). Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter? *Journal of World Business*, 50(4), 842-854.
- Dirección General de Industria y de las PYMES (2023). Cifras PYME. Obtenido de <http://www.ipyme.org/es-ES/publicaciones/Paginas/estadisticaspyme.aspx> (Última visita: 29/05/2023)
- Elg, U., Håkansson, H., & Johanson, J. (2020). An evolving model of Uppsala internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 51(7), 1141-1156.

- Faulkner, D., & de Rond, M. (2015). Internationalization as a "business solution" to market imperfections: What can we learn from small- and medium-sized enterprises? *Strategic Management Journal*, 36(6), 835-853.
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management journal*, 33(2), 233-258
- Fuentes, F.J., Sánchez, S.M., y Santos, L. (2011). Cooperativas agroalimentarias y exportación: el proceso de internacionalización de la cooperativa del Valle de los Pedroches (COVAP). *Revista de Estudios Cooperativos*.
- Fundación BBVA (2022). El proceso de digitalización de la sociedad española se consolida y se amplía en el marco de la pandemia con nuevos usos como el teletrabajo.
- Gao, G., Li, X., & Liang, T. P. (2016). A conceptual model of B2C e-commerce adoption in developing countries: Evidence from China. *Journal of Electronic Commerce Research*, 17(2), 101-120.
- Ghemawat, P. (2017). Globalization in the age of Trump: Glocalization and the future of trade. *Foreign Affairs*, 96(2), 90-100.
- Grance, T., & Barth, A. (2011). Electronic authentication guideline (No. NISTIR 7984). National Institute of Standards and Technology.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2020). Customer experience management in a digital world. *Journal of Retailing*, 96(1), 1-16.
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*, 4^{ed}, Thomson-Civitas, Navarra.
- Guerras, L. A. y Navas, J. E. (2016). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (5. a ed.). Madrid: Tomson-Reuters Civitas.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (2016). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 32(1), 3-10.
- Harvard Business Review. (1986). The Risky Business of Diversification.
- Hernández Ortiz, M. J. (2014). *Administración de empresas* (2. a ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (2015). *Digital marketing and integrated communications: Strategic, operational, and organizational issues*. Routledge.
- Hymer, S. H. (1960): *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*. The MIT Press, 1976. Cambridge, Mass.
- IDEPA (2023). Balanza comercial del sector textil (miles de €). Obtenido de: <https://www.idepa.es/conocimiento/flash-sectorial/sector-textil/el-sector-en-espana/comercio-exterior> (Último acceso: 05/04/2023)
- IDEPA (2023). Número de empresas clasificadas en función al CNAE (en unidades). Obtenido de: <https://www.idepa.es/conocimiento/flash-sectorial/sector-textil/el-sector-en-espana/comercio-exterior> (Último acceso: 05/04/2023)
- IDEPA (2023). Número de empresas dedicadas al sector textil en España por CCAA (en unidades). Obtenido de: <https://www.idepa.es/conocimiento/flash-sectorial/sector-textil/el-sector-en-espana/comercio-exterior> (Último acceso: 05/04/2023)
- IDEPA (2023). Principales países que comercian con España (miles de €). Obtenido de: <https://www.idepa.es/conocimiento/flash-sectorial/sector-textil/el-sector-en-espana/comercio-exterior> (Último acceso: 05/04/2023)
- IDEPA (2023). Principales productos exportados por España en el sector textil (en miles de €). Obtenido de: <https://www.idepa.es/conocimiento/flash-sectorial/sector-textil/el-sector-en-espana/comercio-exterior> (Último acceso: 05/04/2023)
- IDEPA (2023). Principales productos importados por España en el sector textil (en miles de €). Obtenido de: <https://www.idepa.es/conocimiento/flash-sectorial/sector-textil/el-sector-en-espana/comercio-exterior> (Último acceso: 05/04/2023)

- Informe Digital Hootsuite (2021). Digital Report 2021: El informe sobre las tendencias digitales, redes sociales y mobile; España; Obtenido de <https://wearesocial.com/es/blog/2021/01/digital-report-2021-el-informe-sobre-las-tendencias-digitales-redes-sociales-y-mobile/> (Última visita: 29/05/2023)
- Instagram (2023). Perfil Instagram de Silbon Clásico. Obtenido de: <https://www.instagram.com/silbonmoda/> (Último acceso: 29/05/2023)
- International Journal of Management, Marketing, and Economics. (2017). International Business Expansion: Motives and Barriers.
- Jarillo, J.C. (1991). Estrategia Internacional. Más allá de la exportación. Ed. McGraw-Hill. Madrid.
- Jha, S., & Shankar, R. (2020). Antecedents and consequences of e-loyalty in online retailing: A study of Indian consumers. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Johanson, J. y L., Mattson (1988). "Internationalization in industrial systems. A network approach". En: Hood, N. y J., Valhne. *Strategies in global competition*. Londres: Croom Helm
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1990), "The Mechanism of internationalization" *International Marketing Review*, vol. 7-4, pp.11-24.
- Johanson, J., y Vahlne, J.E. (1977). The internationalization of the firm. A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 8(1), 23-32.
- Journal of International Business Studies*. (2004). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.
- Journal of World Business*. (1992). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.
- Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1997). *Electronic commerce: a manager's guide*. Addison-Wesley Professional.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education India.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education Limited.
- Kim, H., & Kim, W. G. (2020). Effect of online service quality on customer satisfaction and trust in the online marketplace: Moderating role of service type. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(2), 182-201.
- Kim, H., & Park, H. (2019). Effects of search behavior and social influence on purchase intentions in online shopping malls: Social commerce perspective. *Journal of Electronic Commerce Research*, 20(4), 270-290.
- Kim, J., & Park, S. (2019). The effect of social media use during the pre-purchase stage on online impulse buying: An examination of mediating and moderating mechanisms. *Journal of Electronic Commerce Research*, 20(4), 293-310.
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2015). *Born Global Firms: A New International Enterprise*. Routledge.
- Knight, G., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.
- KOF Globalisation Index*. (2023, 3 marzo). KOF Globalisation Index – KOF Swiss Economic Institute | ETH Zurich. Obtenido de: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html> (Último acceso: 27/05/2023)

- KOF Globalisation Index*. (2023, 3 marzo). Comparativa mundial 1970-2020 grado de globalización. Obtenido de: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html> (Último acceso: 27/05/2023)
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
- Krammer, S. M. (2021). The Role of Firm-Level Capabilities for Internationalization Strategies and Performance. *Journal of International Business Studies*, 52(2), 243-259.
- Kumar, V., & Mittal, A. (2019). Customer value, satisfaction, loyalty, and retention in the era of social media: Key challenges and future research directions. *Journal of Business Research*, 96, 146-159.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2018). *E-commerce 2018: Business, technology, society*. Pearson.
- Lee, E., & Vivarelli, M. (2006). The social impact of globalization in the developing countries. *Int'l Lab. Rev.*, 145, 167.
- Lee, J. N., & Turban, E. (2001). A trust model for consumer internet shopping. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(1), 75-91.
- Lee, S. H., Choi, S. M., & Lee, Y. H. (2020). Online shopping mall selection attributes and customer satisfaction: Focusing on security and privacy.
- Lee, S., & Kim, S. (2021). The Effects of Shopping Convenience and Product Assortment on Online Shopping Experience and Purchase Intention. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 10963480211006737.
- Li, H., Yeung, H. W. C., & Wei, Y. (2017). Internationalization and performance of service firms: The role of home market effect and institutional distance. *Journal of International Business Studies*, 48(6), 693-712.
- Liao, Y. (2018). The effect of e-commerce on consumer buying behavior: A research framework and analysis. *Journal of Electronic Commerce Research*, 19(4), 292-308.
- Liberos, K., Guercio, C., Gil, J., Merino, J.A., y Somalo, I. (2010). *El libro del comercio electrónico* (4.ª ed.); Madrid; Editorial ESIC.
- Liu, Y., Cai, S., Chen, Y., & Wang, S. (2019). C2B E-commerce: An Empirical Study of Consumer Perceptions and Attitudes. *Journal of Electronic Commerce Research*, 20(2), 137-152.
- Losava, L., & Roxå, T. (2019). Internationalisation of universities: Local perspectives on a global phenomenon. *Tertiary Education and Management*, 25, 225-238.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2019). The internationalization and performance of born-global firms: A review and research agenda. *Journal of International Business Studies*, 50(4), 633-656.
- Luo, Y., & Rui, H. (2018). From liability of foreignness to liability of outsidership: Legitimacy judgments in global competition. *Journal of World Business*, 53(5), 726-743.
- Luong, N. A. M., & Wang, L. (2019). Factors Influencing E-commerce Usage within Internationalisation: A study of Swedish small and medium-sized fashion retailers.
- Mango (2021). Mango, la marca española que conquista el mundo. Recuperado de https://www.mango.com/es/mango-magazine/corporate/mango-la-marca-espanola-que-conquista-el-mundo_26705206.html (Último acceso: 05/04/2023)
- Maringe, F. (2010). The meanings of globalization and internationalization in HE: Findings from a world survey. *Globalization and internationalization in higher education: Theoretical, strategic and management perspectives*, 1, 17-34.
- Mariotto, F. L., Zanni, P. P., & Moraes, G. H. S. (2014). What is the use of a single-case study in management research?. *Revista de Administração de Empresas*, 54, 358-369.
- Martínez, G. (2017). *Marketing y comunicación de moda*. (ESIC, Ed.).

- Mckinsey (2019). The digital supply chain's missing link: focus.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2020). Presentaciones sectoriales. El sector textil. Obtenido de <https://www.mincotur.gob.es/es/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/02.%20Textil%20y%20confeccion.pdf> (Último acceso 05/04/2023)
- Modaes.es (2017). Empresas dominantes en España en el sector textil en función a su nivel de facturación. Obtenido de: <https://www.modaes.es/entorno/la-moda-espanola-hacia-la-concentracion-el-25-de-las-empresas-contempla-una-operacion-corporativa.html> (Último acceso 05/04/2023)
- Modaes.es (2017). La moda española, hacia la concentración: el 25% de las empresas contempla una operación corporativa. Modaes.Es. Obtenido de <https://www.modaes.es/entorno/la-moda-espanola-hacia-la-concentracion-el-25-de-las-empresas-contempla-una-operacion-corporativa.html> (Último acceso 05/04/2023)
- Moore, C. M., Fernie, J., & Burt, S. (2000). Brands without boundaries—the internationalisation of the designer retailer's brand. *European Journal of Marketing*, 34(8), 919-937.
- Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. Irwin/McGraw-Hill.
- ONTSI (2022). Uso de tecnologías digitales por empresas en España. Obtenido de <https://www.ontsi.es/es/publicaciones/uso-tecnologias-digitales-empresas-Espana-2022> (Última visita: 29/05/2023)
- Organización Mundial de Aduanas (2018). WCO Customs and Enforcement Survey 2018.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2018). New frontiers in international entrepreneurship: Research questions from the science of networks. *Journal of International Business Studies*, 49(5), 583-590.
- Ozcelik, Y., Arslan, O., & Kaya, A. (2018). The Effect of Trust on C2C E-Commerce: The Moderating Role of Perceived Risk. *Journal of Electronic Commerce Research*, 19(4), 301-317.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 41(4), 41-50.
- Peciña, I.S. (2017). El comercio electrónico: una guía completa para la venta online; Madrid; Editorial ESIC.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Pringle, H., & Kitchen, P. (2014). The origins and evolution of brand management theory and practice. *Journal of Marketing Management*, 30(17-18), 1802-1839.
- RAE (2023). Concepto de *Organigrama*. Obtenido de: <https://dle.rae.es/organigrama> (Último acceso: 29/05/2023)
- Rai, A., & Medha, R. (2020). E-commerce and digital marketing in India: Current trends and future opportunities. *Journal of Indian Business Research*, 12(2), 186-204.
- Rajagopal (2015). Internationalization Process of Firms: From Exporter to Multinational. *Global Business Review*, 16(1), 121-130.
- Rasmussen, E. S., & Madsen, T. K. (2021). Born global firms: A systematic literature review. *International Business Review*, 30(2), 101758.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. (2016). The phenomenon of early and rapidly internationalising firms: The born globals. *Journal of International Business Studies*, 47(3), 333-348.

- Roth, N. (2022). Los Estudios de caso único en la investigación social y organizacional. Avanzando hacia la comprensión de sus aspectos epistemológicos y metodológicos. *RLE. Revista de Liderazgo Educacional*, (2).
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2020). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 497-513.
- Ruzzier, M., & Antončič, B. (2018). The Impact of Dynamic Capabilities on SME Internationalization: The Moderating Role of International Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Management*, 56(S2), 141-160.
- SABI (2023). Balance de situación Silbon Clásico Activo (2019-2021). Obtenido de: <https://login.bvdinfo.com/R0/SabiNeo> (Último acceso: 29/05/2023)
- SABI (2023). Balance de situación Silbon Clásico Pasivo (2019-2021). Obtenido de: <https://login.bvdinfo.com/R0/SabiNeo> (Último acceso: 29/05/2023)
- SABI (2023). Balance de situación Silbon Clásico Patrimonio neto (2019-2021). Obtenido de: <https://login.bvdinfo.com/R0/SabiNeo> (Último acceso: 29/05/2023)
- SABI (2023). Cuenta de pérdidas y ganancias Silbon Clásico (2019-2021). Obtenido de: <https://login.bvdinfo.com/R0/SabiNeo> (Último acceso: 29/05/2023)
- Santos, L.M. (2013). *Factores de éxito en la internacionalización de las empresas del mueble en Andalucía*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- Seoane, E. (2005). *La nueva era del comercio, el comercio electrónico*; España; Editorial Ideas Propias.
- Shi, Y., Fan, S., & Zhang, Y. (2021). Understanding online privacy concerns and trust in e-commerce: A multi-dimensional perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102284.
- Silbon (2023). Corner Silbon Clásico El Corte Inglés. Obtenido de: https://www.silbonshop.com/es_es/home (Último acceso: 29/05/2023)
- Silbon (2023). Formas de pago Silbon Clásico tienda en línea. Obtenido de: https://www.silbonshop.com/es_es/home (Último acceso: 29/05/2023)
- Silbon (2023). Inicios de Silbon Clásico. Obtenido de: https://www.silbonshop.com/es_es/home (Último acceso: 29/05/2023)
- Silbon (2023). Línea *Made to measure* Silbon Clásico. Obtenido de: https://www.silbonshop.com/es_es/home (Último acceso: 29/05/2023)
- Silbon (2023). Logotipo de Silbon Clásico S.L. Obtenido de: https://www.silbonshop.com/es_es/home (Último acceso: 29/05/2023)
- Silbon (2023). Oriol x Silbon. Obtenido de: https://www.silbonshop.com/es_es/home (Último acceso: 29/05/2023)
- Silbon (2023). Silbon Clásico App. Obtenido de: https://www.silbonshop.com/es_es/home (Último acceso: 29/05/2023)
- Silbon (2023). Silbon France. Obtenido de: https://www.silbonshop.com/es_es/home (Último acceso: 29/05/2023)
- Silbon (2023). Silbon *Woman*. Obtenido de: https://www.silbonshop.com/es_es/home (Último acceso: 29/05/2023)
- Silbon (2023). Tallaje tienda en línea Silbon Clásico. Obtenido de: https://www.silbonshop.com/es_es/home (Último acceso: 29/05/2023)
- Silbon (2023). Tienda virtual de Silbon Clásico. Obtenido de: https://www.silbonshop.com/es_es/home (Último acceso: 29/05/2023)
- Statista. (2021). Número de empresas activas en España de 2007 a 2019. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/506932/empresas-registradas-en-espana/> (Último acceso 05/04/2023)

- Statista. (2022, 5 agosto). *Los primeros 50 países según su índice de globalización en 2021*. Obtenido de: <https://es.statista.com/estadisticas/600230/ranking-de-los-50-paises-con-el-mayor-indice-de-globalizacion/> (Último acceso: 27/05/2023)
- TheFashionNetwork (2015). Privalia genera el 60% de sus ventas vía mcommerce. Obtenido de: <https://es.fashionnetwork.com/news/privalia-genera-el-60-de-sus-ventas-via-m-commerce,545341.html> (Último acceso: 19/03/2023)
- Turban, E., Lee, J., King, D., & Chung, H. M. (2008). *Electronic commerce: A managerial perspective*. Prentice Hall.
- Turban, E., Liang, T. P., Sharda, R., & Delen, D. (2018). *Decision support and business intelligence systems*. Pearson.
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., & Liang, T. P. (2018). *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective*. Springer.
- Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product Cycle". *Quarterly Journal of Economics*, 80, págs. 190-207.
- Villareal-Larrinaga, O., & Landeta-Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 31-52.
- Villarreal, O. (2006). La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas.
- Yoon, S. J., & Kim, J. Y. (2016). The role of corporate image in customer loyalty intention: A study on e-commerce. *Journal of Business Research*, 69(8), 3043-3050.

Anexos

7. Anexos

Anexo I. Respuestas a la entrevista semiestructurada realizada a Pablo López Carmona, CEO y Co-founder de Silbon Clásico S.L.

Bloque I Creación de la empresa

- ✓ Q1. En primer lugar, puede presentarse, indicar su nombre, cargo, y cuánto tiempo lleva trabajando en Silbon.

P.L.C. Buenas, mi nombre es Pablo López Carmona, y actualmente ocupo el cargo CEO en Silbon Clásico. Además, tengo el privilegio de ser uno de los cofundadores de esta empresa que fundamos en el invierno de 2009, con lo que llevamos aproximadamente 13 años y medio trabajando en Silbon.

- ✓ Q2. ¿Puede describir cómo se creó la empresa, y cómo se convirtió en el gerente de esta?

P.L.C. Pues la empresa fue creada por dos personas, dos socios fundadores, amigos que compartíamos una pasión por la moda. Al buscar en el mercado, nos dimos cuenta de que no encontrábamos el producto que buscábamos. Además, el producto que realmente nos gustaba tenía un precio bastante elevado, especialmente en el mercado de la moda masculina, que todavía estaba en desarrollo. Fue entonces cuando vimos la oportunidad de ingresar al mercado ofreciendo productos de calidad a precios más razonables, inspirados en otras marcas como El Ganso o Scalpers, que ya habían dado ese paso.

Bloque II Situación internacional y comercio electrónico

- ✓ Q3. Hemos observado que su empresa vende en mercados extranjeros, además de España ¿Podría explicarnos en qué situación se encuentra la expansión internacional de Silbon?

- ¿En qué mercados están trabajando? ¿a cuáles han llegado hasta ahora?

P.L.C. En 2018, comenzamos nuestra aventura en Francia, pero debido a la pandemia del Covid-19, tuvimos que cerrar. Sin embargo, en agosto de 2021, volvimos a abrir nuestras puertas. Además, la próxima semana inauguraremos una segunda tienda en París.

Nuestro proyecto en Francia sigue muy activo a pesar de la complejidad de la situación sociopolítica y las protestas en las calles. Parece que a nosotros nos está yendo bien. Al mismo tiempo, también estamos avanzando en nuestra expansión hacia Portugal. A finales de este mes, abriremos una tienda en El Corte Inglés de Oporto, estableciendo nuestra presencia junto a esta reconocida cadena. Nuestra intención es replicar el modelo que hemos desarrollado en Francia, abriendo una pequeña tienda en Lisboa y buscando también entrar en El Corte Inglés de esa ciudad.

Si este modelo funciona, nos enfocaremos en tener presencia en ambas ciudades, Oporto y Lisboa, a través de la colaboración con El Corte Inglés y nuestras tiendas físicas. Además, estamos en negociaciones con Palacio de Hierro en México para expandirnos al otro lado del charco en 2024. También estamos en contacto con algunos posibles máster-franquiciados en Perú, Chile y otras partes de Latinoamérica, con la esperanza de poder establecernos allí. Estamos entusiasmados con las oportunidades de crecimiento en estas regiones.

- ¿Cuántas tiendas físicas/espacios de comercio electrónico tiene en cada mercado?

P.L.C. Actualmente, en España contamos con 62 tiendas físicas de Silbon, además de una ubicada en París, por lo tanto, Silbon dispone de un total de 63 tiendas físicas. En cuanto a los córneres en El Corte Inglés, los consideramos como tiendas propias, ya que son espacios independientes que El Corte Inglés alquila, similares a locales en la calle. En este momento, tenemos un total de 24 córneres en El Corte Inglés. Además de los córneres, Silbon cuenta con tres tiendas propias ubicadas en Córdoba, Málaga y Madrid. El resto de nuestros establecimientos son tiendas físicas, algunas de las cuales se encuentran en centros comerciales y otras en ubicaciones de calle.

- ¿Cómo entran (entraron) en el mercado internacional? En concreto ¿De qué manera en cada mercado? Por ejemplo, comercio electrónico, tiendas físicas, agentes en el país anfitrión, agencias de relaciones públicas, etc.

P.L.C. En 2018, tomamos la decisión estratégica de ingresar al mercado francés, con el objetivo de fortalecer la imagen de marca de Silbon. Para respaldar esta decisión, nuestra página web se convirtió en una plataforma valiosa que nos proporciona datos importantes para tomar decisiones sobre nuestra expansión.

En aquel momento, lo más recomendable desde el punto de vista de los visitantes en línea hubiera sido abrir en Portugal. Sin embargo, consideramos que abrir una tienda en París nos brindaría una mayor repercusión y visibilidad de marca en comparación con Lisboa. El establecimiento de una tienda física en París ha tenido un impacto significativo en nuestras ventas digitales en Francia, convirtiéndose en nuestra principal fuente de ventas internacionales. En la actualidad, aproximadamente una de cada tres prendas se vende a través de nuestros canales digitales. Sin embargo, es importante destacar que el 90% de estas ventas digitales ocurren en regiones donde tenemos tiendas físicas.

Esto demuestra que la experiencia del cliente se encuentra estrechamente vinculada entre nuestras tiendas físicas y la plataforma en línea. En cuanto a nuestros otros mercados internacionales, Portugal ocupa el segundo lugar en términos de ventas, seguido de Alemania. Estamos encantados con el crecimiento y el interés que hemos despertado en estos países.

✓ Q4. ¿Cómo utiliza el comercio electrónico Silbon?

- ¿Cuál es el principal objetivo que tienen utilizando comercio electrónico? Por ejemplo: realizar o apoyar actividades empresariales como operaciones, logística, ventas y marketing, servicios, etc.

P.L.C. El principal objetivo del comercio electrónico para Silbon es lograr ventas y aumentar la visibilidad de nuestra empresa como imagen de marca. Como mencioné anteriormente, nuestra página web no solo funciona como una plataforma de ventas, sino que también trabaja en conjunto con nuestras tiendas físicas, ya que se convierte en el escaparate principal de nuestra marca. En la actualidad, es complicado determinar con exactitud cómo se divide la ganancia entre las ventas en línea y las ventas en tiendas físicas, ya que estas actividades están interconectadas. La omnicanalidad ha generado un entorno en el cual los hábitos de consumo de los clientes no son fácilmente discernibles. Un mismo cliente puede optar por comprar en línea en ocasiones y en la tienda física en otras. Incluso puede haber casos en los que el cliente primero acuda a la tienda física para probarse las prendas antes de realizar una compra en línea, lo que demuestra cómo las tiendas físicas contribuyen al éxito de las ventas en línea. En resumen, la plataforma en línea y el comercio electrónico de Silbon cumplen una doble función: tanto como canal de ventas como escaparate para nuestra marca.

- ¿De qué canales (plataformas) de comercio electrónico dispone para las actividades de venta internacional? Por ejemplo, web de la empresa, mercado en línea (Amazon y similares), aplicaciones móviles, redes sociales (con venta), etc.

P.L.C. Nuestra propia página web nos permite vender en diversos mercados, aunque nuestras ventas se centran en aquellos lugares donde tenemos una demanda establecida. Actualmente, operamos en numerosos países. Además, hemos incursionado en Amazon, donde nuestra venta se enfoca exclusivamente en España, ya que nos brinda una gran visibilidad en ese mercado. También colaboramos con plataformas como Privalia, donde realizamos campañas puntuales que nos permiten expandirnos hacia otros mercados, como Francia, e incluso ocasionalmente hacia Italia y Alemania. Estas campañas nos brindan una gran visibilidad. Recientemente, hemos comenzado a operar en otra plataforma en línea llamada Miravia, aunque hasta ahora nuestra presencia se limita únicamente al mercado nacional. Además, cabe mencionar que también estamos presentes en las páginas web de Cortefiel y Pedro del Hierro, aunque exclusivamente para el mercado español.

- ¿Qué otras herramientas digitales utilizan como apoyo a sus plataformas de comercio electrónico? Por ejemplo, sistemas de pago digital (para entrega, logística), CRM digitales, sistemas de comunicación digital, almacenamiento en la nube. ¿Cómo los utiliza? ¿Cómo influyen en el proceso de comercio electrónico?

P.L.C. Como mencioné anteriormente, contamos con una aplicación que nos brinda una ventaja competitiva al ofrecer un sistema de fidelización de puntos. Esto permite que nuestros clientes acumulen descuentos a medida que realizan compras, lo que fomenta la repetición de compras y genera lealtad hacia nuestra marca. Además, nuestra plataforma web, en colaboración con *Salesforce*, nos proporciona valiosa información sobre el comportamiento de nuestros clientes. Esta plataforma nos permite realizar pruebas y test para evaluar la preferencia de los clientes hacia diferentes fotografías, entornos y otros aspectos. Gracias a esto, podemos segmentar y filtrar a nuestros clientes según sus preferencias y necesidades. Por ejemplo, no enviaremos información sobre nuestras camisetas a un cliente que suele comprar trajes, y de manera similar, podemos personalizar nuestras campañas de productos para clientes de diferentes géneros y edades (mujeres, niños y hombres). En resumen, esta plataforma nos permite diferenciar y dirigir nuestras campañas de productos al público específico al que deseamos llegar.

- ¿Cuál es la cuota de facturación de las ventas online (en España y otros mercados) en comparación con el total de ventas al por menor? ¿Cómo afecta el uso de canales de comercio electrónico a las ventas en mercados extranjeros?

P.L.C. En España, como mencioné anteriormente, nuestras ventas se dividen aproximadamente en un 30% en tiendas físicas y un 70% en canales digitales. Sin embargo, a nivel internacional, dado que contamos con un número limitado de tiendas físicas, la proporción de ventas se encuentra desequilibrada. Más del 60% de las ventas internacionales son a través de canales digitales, mientras que alrededor del 40% corresponden a ventas en tiendas físicas.

Bloque III Implantación y logística del comercio electrónico

- ✓ Q5. ¿En cuanto al caso de Silbon, nos gustaría saber qué factores están influyendo en el uso del comercio electrónico para la internacionalización de la empresa? Por ejemplo, factores relacionados con las propias características del comercio electrónico, contextuales del entorno de la empresa, competitivos, o elementos que favorecen su uso en mercados internacionales.

P.L.C. Hasta ahora, hemos invertido poco en la promoción del comercio digital a nivel internacional, pero tenemos planes de comenzar a hacerlo con campañas específicas en países donde sabemos que hay demanda. Estamos preparándonos para lanzar campañas en plataformas como *Google AdWords* y *Meta* (Facebook e Instagram). Reconocemos que en el pasado hemos dedicado pocos recursos a esta área, ya que creíamos que aportaba poco valor. Además, los costos de transporte internacional han sido elevados. Sin embargo, nuestra visión a futuro es promocionar y mostrar a los clientes internacionales que comprar en Silbon es similar a comprar en una web de su propio país, con costos de envío equiparables a los de envíos nacionales. Creemos que esto es fundamental para abrirnos camino en esos mercados, aunque entendemos que lograr rentabilidad puede ser un desafío inicialmente. Nuestro objetivo es ser competitivos y expandirnos gradualmente para llegar a esos mercados internacionales.

- ✓ Q6. Además de los que nos ha indicado en la pregunta anterior, nos gustaría conocer su opinión sobre los factores descritos en las siguientes preguntas (es posible que algunos se solapen con los que nos ha mencionado anteriormente).

- ¿Cuáles son las ventajas de utilizar el comercio electrónico como canal de venta digital en comparación con otros canales tradicionales? Por ejemplo: en términos de rentabilidad financiera, comodidad, satisfacción, etc.

P.L.C. El comercio electrónico no es económico, a diferencia de lo que muchos puedan pensar sobre su rentabilidad. En realidad, el comercio electrónico conlleva costos significativos, que van desde la fotografía y modelos, hasta estudios de mercado y el personal encargado de gestionar el sistema y subir las fotos. También implica la gestión de pedidos, la logística y la problemática de las devoluciones, que representan alrededor del 20% de las transacciones. Es importante entender que, como canal de ventas, no es necesariamente más rentable que las tiendas físicas, ya que los números se entrelazan y es crucial satisfacer las expectativas del cliente que busca ambos tipos de experiencias.

En la actualidad, el comercio en línea no es solo una opción, sino una obligación para cualquier negocio. Incluso en el ámbito del *retail*, hay marcas nativas digitales, como Blue Banana, que han abierto tiendas físicas, ya que los clientes aún valoran la experiencia de tocar y comprar en persona. Por lo tanto, tanto las tiendas físicas como las tiendas en línea son indispensables. Sin embargo, es importante destacar que abrir una tienda en línea no garantiza ventas inmediatas. Es necesario proporcionar contenido más allá de los productos, como tener una presencia sólida en las redes sociales y contar una historia.

- ¿Cree que la utilización del comercio electrónico está mejorando los resultados de su empresa?, o es obligado.

P.L.C. Indudablemente, al principio, cuando comenzamos en 2009, tuvimos una debilidad financiera. Debido a la falta de recursos, no pudimos abrir tiendas en ubicaciones destacadas, por lo que optamos por enfocarnos en el comercio en línea. En aquel entonces, Zara abrió su tienda en línea en 2010 y nos convertimos en uno de los primeros en entrar en este mercado. En ese momento, la gente no solía comprar ropa en línea, pero logramos atraer a muchos visitantes a nuestra página web. Sin embargo, en 2015, cuando ocurrió el auge del comercio electrónico en la industria de la moda, estábamos bien posicionados, tanto en términos de SEO como de SEM. Realizamos campañas y estábamos muy activos, lo que nos permitió obtener una participación de mercado digital del 27% antes de la pandemia. Esto fue notable, ya que la media del sector se encontraba entre el 8% y el 12%.

En algunos momentos, incluso alcanzamos una cuota del 40%, aunque actualmente ha descendido un poco por debajo del 30% debido a nuestra expansión en tiendas físicas. No obstante, seguimos manteniendo una posición sólida en el ámbito digital. Creo que una de las claves de nuestro éxito como empresa es no perder nuestra posición de liderazgo en el ámbito digital. Por eso, este año hemos realizado un esfuerzo importante en inversión de marketing, contratando personal calificado y lanzando campañas con rostros conocidos, con el objetivo de mantenernos en la vanguardia de esta industria en constante evolución.

- ¿Es coherente el uso que hace su empresa del comercio electrónico con los planteamientos tradicionales de la empresa en cuanto a canales de venta/distribución, sistemas existentes, cultura de la empresa? ¿Se coordinan las campañas de venta en los canales digitales y analógicos?

P.L.C. Creo que somos muy coherentes al utilizar el entorno digital, ya que lo hemos estado haciendo desde el principio. Nos hemos enfocado en la omnicanalidad, lo que significa que trabajamos con un stock global. Esto nos permite ofrecer a nuestros clientes la opción de comprar desde casa y solicitar que el envío se realice a la tienda o directamente a su hogar. También pueden visitar una tienda física y, si un artículo en particular no está disponible en ese momento, pueden realizar la compra en el mismo mostrador y solicitar que se le envíe a una tienda en cualquier ubicación. Cada tienda Silbon, sin importar su tamaño, puede vender a los clientes desde cualquier lugar. Esta estrategia está muy arraigada en nuestra empresa y nos ayuda a reducir el volumen de ropa almacenada en las tiendas, ya que podemos atender las necesidades de los clientes tanto en el ámbito digital como en el físico.

- ¿Cree que es difícil comprender y aplicar los canales de venta del comercio electrónico? ¿Requiere muchos esfuerzos de conocimiento, ciertos recursos y habilidades?

P.L.C. En la actualidad, todo está altamente profesionalizado y, como mencioné anteriormente, hemos realizado una inversión significativa en personal. Esto nos ha permitido contratar a un *e-commerce manager* de primer nivel que esté al tanto de las últimas tecnologías y tendencias. El ámbito del comercio en línea está en constante evolución, con cambios frecuentes en las plataformas y las redes sociales, que se han convertido en una fuente crucial de ingresos a través de la publicidad.

Por lo tanto, es fundamental que nuestro equipo esté bien capacitado y actualizado para aprovechar al máximo estas oportunidades. Estamos comprometidos en mantenernos al día en un entorno en constante cambio.

- ¿Han puesto a prueba los canales de comercio electrónico antes de lanzarlos al mercado para que la gente pueda probarlos y conocerlos?

P.L.C. Cuando iniciamos, abrimos directamente nuestros canales de venta y comenzamos a vender. Hemos adoptado un enfoque de prueba y error, corrigiendo sobre la marcha a medida que surgían distintos desafíos y errores, aunque hemos logrado evitar muchos de ellos.

- ¿Cuánto cuesta implantar los canales de comercio electrónico? Por ejemplo, costes de construcción, desarrollo, gestión, etc.

P.L.C. Aquí, la decisión depende en gran medida de la empresa. Si comenzamos con una pequeña página web, al principio podríamos haber invertido alrededor de 2000 euros en ella, y destinábamos alrededor de 100-200 euros al mes en campañas de publicidad. Con ese presupuesto limitado, logramos obtener resultados sorprendentes, ya que en aquel entonces había poca competencia y poca presencia publicitaria en línea. Sin embargo, a medida que hemos crecido, nuestras inversiones también se han magnificado. Por ejemplo, la implementación del programa *Salesforce* tuvo un costo de alrededor de 250 000 euros, y actualmente realizamos inversiones mensuales en campañas publicitarias de al menos 30 000 euros. Estas cifras se han multiplicado en comparación con los números iniciales. Antes, cuando nuestras ventas mensuales eran de alrededor de 10 000 euros al año, ahora estamos facturando 7 millones. Es evidente que hemos evolucionado y nos hemos convertido en un actor importante en el comercio digital, en comparación con nuestros modestos comienzos. El comercio digital tiene la ventaja de permitir un inicio pequeño y, a medida que se crece y se obtienen resultados, es posible expandirse y convertirse en un jugador importante en el mercado.

- ¿Le preocupa la seguridad? ¿En qué medida es inseguro el intercambio de datos, las transacciones en línea, etc. en sus canales de comercio electrónico?

P.L.C. La seguridad es una preocupación constante para nosotros, ya que hemos enfrentado ataques a nuestros servidores y plagios de nuestra página web. Hemos sufrido casos en los que personas copian nuestra web utilizando una URL y un dominio en Estados Unidos.

Recientemente, incluso han utilizado nuestras fotografías y han creado una página falsa de venta de productos Silbon. Esto engaña a los clientes, quienes realizan compras, pero nunca reciben los productos. Por esta razón, es crucial tomar medidas para protegernos. En cuanto a las plataformas de pago, trabajamos con proveedores líderes en el sector. Nuestra web utiliza Caixa como plataforma de pago, en colaboración con *UniversalPay*. Es fundamental asociarnos con socios confiables, ya que la seguridad de la web y las transacciones no admiten margen de error. En el entorno actual, si una web no es segura, resulta prácticamente imposible generar confianza en los clientes y lograr que realicen compras. Por lo tanto, nos esforzamos por garantizar la seguridad en todos los aspectos de nuestra operación en línea.

- ¿El tamaño de su empresa, su estructura y su flexibilidad para tomar decisiones influyen en el uso de los canales de comercio electrónico?

P.L.C. Sí, sin duda, hemos experimentado un gran crecimiento y ahora somos una empresa de 350 empleados. A pesar de esto, seguimos manteniendo una cultura empresarial ágil y flexible. Una de mis principales preocupaciones es evitar que nos convirtamos en un dinosaurio que no pueda adaptarse al cambio. Es fundamental tener la capacidad de ajustar rápidamente nuestras estrategias y tomar decisiones dinámicas, ya sea para implementar promociones cuando las cosas no vayan bien o para llevar a cabo cualquier otra iniciativa. En el mundo del comercio en línea, la velocidad es crucial, ya que el panorama digital cambia constantemente. Debemos estar atentos a las oportunidades de venta que pueden surgir repentinamente y ser proactivos en nuestra aproximación. Es fundamental mantenernos ágiles y estar preparados para los desafíos y oportunidades que nos presenta el entorno digital.

- ¿Conoce algún competidor que venda los mismos productos en España y otros mercados? ¿Le influye el modo en que han utilizado los canales de comercio electrónico?

P.L.C. Sin duda, tenemos varios competidores similares en el mercado. Empresas como El Ganso, Scalpers, Álvaro Moreno y Scotta también se encuentran en nuestro sector. Cada una de ellas tiene sus propias fortalezas y enfoques especializados en ciertos tipos de artículos. Existen numerosos competidores en nuestra industria, cada uno con su propia propuesta y estrategia operativa.

- ¿Ha subcontratado o subcontrata algún proceso empresarial relacionado con el comercio electrónico? (por ejemplo, diseño web, marketing web, *merchandising*, atención al cliente, gestión de pedidos y devoluciones, pagos, etc.)

P.L.C. En general, contamos con la mayoría de las funciones y actividades en nuestra propia empresa, excepto en la gestión de la publicidad, donde trabajamos con una agencia de comunicación externa. Ellos se encargan de proponernos estrategias de colocación de anuncios y supervisar la rentabilidad para asegurarse de que se mantenga dentro de los parámetros establecidos. Esta agencia es responsable de gestionar el presupuesto mensual de 30.000 euros para publicidad y se aseguran de aprovechar al máximo estas inversiones en publicidad para obtener los mejores resultados posibles.

- ¿Y por qué eligió esa solución de externalización o subcontratación? Por ejemplo: por reducción de costes, ahorro de tiempo, control directo, buena calidad del servicio, insuficiente experiencia y competencias.

P.L.C. La gestión de la publicidad es una de las partes más críticas y que no puede fallar en ningún momento. Requiere una actualización constante debido a los cambios en las plataformas de publicidad y las redes sociales. Es necesario contar con alguien en la empresa que lidere este proyecto, pero también hay factores como las vacaciones o enfermedades que pueden afectar su disponibilidad. Dado nuestro tamaño, nos resulta más conveniente mantener esta tarea externalizada, asegurándonos de contar siempre con un equipo especializado que pueda dedicarse de manera constante y sin interrupciones a esta importante función.

Bloque IV Futuro de la estrategia de comercio electrónico

- ✓ Q7. ¿Cuáles son las dificultades y los retos a los que se enfrenta en relación con el uso del comercio electrónico en la internacionalización de la empresa?

P.L.C. Nuestro principal desafío es lograr un crecimiento significativo sin tener una gran cantidad de tiendas físicas. Aunque nos esforzaremos por alcanzar este objetivo, reconocemos que puede resultar difícil. Es fundamental que los clientes en sus países de origen vean la página web de Silbon y la perciban como una opción confiable y similar a cualquier otra tienda local. Esto les brindará seguridad al realizar compras en línea. Sin embargo, sin la presencia de puntos de venta físicos, nos resulta más difícil generar ventas.

Incluso en España, en cualquier capital de provincia donde no tengamos una tienda física, nuestras ventas son considerablemente más bajas. En el extranjero, este desafío es aún mayor. No obstante, estamos decididos a enfrentar este reto y buscar formas innovadoras de impulsar nuestras ventas sin depender únicamente de las tiendas físicas.

- ✓ Q8. ¿Cree que su empresa cambiaría la forma de utilizar los canales de comercio electrónico en el futuro? ¿Hay algo o alguna característica que desee mejorar o añadir a los sitios de comercio electrónico pero que no puede hacer ahora?

P.L.C. Creo que una de las áreas en las que hay margen para evolucionar es el tema de las tallas y los sistemas de medición. Actualmente, existe mucho espacio para mejorar y encontrar soluciones más efectivas. El problema de las tallas inexactas genera numerosas devoluciones y costos adicionales, además de causar inconvenientes tanto para los clientes como para el medio ambiente. Es necesario encontrar una forma innovadora de abordar este problema, aunque ha habido intentos en el pasado, aún no se ha dado con la solución ideal. Sin embargo, confío en que alguien, en algún momento, logrará dar con la tecla y encontrar una manera más precisa y eficiente de determinar las tallas en la industria de la moda.

- ✓ Q9. ¿Desea compartir con nosotros alguna otra información sobre el uso del comercio electrónico en la internacionalización?

P.L.C. En relación con este tema, Pablo ha expresado su decisión de no agregar ni compartir más información sobre el uso del comercio electrónico en la internacionalización. Durante la entrevista, se han abordado diversas cuestiones que Pablo considera muy interesantes y ha hecho todo lo posible por brindar las mejores respuestas sobre su proyecto. Además, agradece que se haya contado con Silbon para realizar este Trabajo de Fin de Máster (TFM).

