



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**2014/2015**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**ESTRATEGIA COMERCIAL INTERNACIONAL DEL  
SECTOR TEXTIL ESPAÑOL: UN ANÁLISIS DE CASOS  
TOMANDO COMO REFERENCIA LA CIUDAD DE  
LONDRES**

**INTERNATIONAL BUSINESS STRATEGY ABOUT THE  
SPANISH TEXTILE INDUSTRY: AN ANALYSIS CASES  
TAKING AS A BENCHMARK THE CITY OF LONDON**

**PAULA RUIZ MARIGOMEZ**

**DIRECTOR: ÁNGEL HERRERO CRESPO**

**10/9/2015**

## RESUMEN

El presente trabajo tiene una doble finalidad: en primer lugar, analizar cómo determinadas empresas españolas pertenecientes al sector textil llevan a cabo su estrategia de marketing internacional, y en segundo lugar, comparar hasta qué punto estas empresas diferencian sus actividades y su política de marketing. Las empresas analizadas son Bimba y Lola, Desigual, Neck & Neck y Ganso, y el estudio se centra en la ciudad de Londres, dado que es comúnmente elegida en el proceso de expansión de las empresas. Para ello, introducimos el trabajo con un breve análisis del macroentorno y del microentorno de la capital inglesa, como mercado de referencia internacional en el sector textil. Posteriormente describimos detalladamente cada una de las empresas objeto del presente análisis y comparamos la presencia internacional de cada una, teniendo en cuenta el número de países, el número de ciudades y el número de tiendas con las que cuentan. A continuación, se analiza detenidamente las actividades de las cuatro empresas en la ciudad de Londres haciendo una comparación con su modo de actuar en España, centrándonos en las cuatro variables del marketing mix de las mismas: política de productos, política de comunicación, política de distribución y política de precios. Posteriormente ofrecemos un apartado en el que incluimos algunas propuestas en cuanto al desarrollo futuro de la estrategia comercial de las empresas en Londres. Por último, incorporamos una sección de conclusiones donde detallamos por separado los aspectos más relevantes de cada empresa, fruto del análisis que hemos llevado a cabo. De tal manera se puede apreciar con claridad la gran importancia que tiene la coordinación de las diferentes actividades de marketing en los procesos de expansión de las empresas.

**Palabras clave:** internacionalización, sector textil, actividades de marketing.

## ABSTRACT

This paper has a dual purpose: in the first place analyse how certain Spanish companies belonging to the textile industry carry out their international marketing strategy, and secondly compare the extent to which these companies differentiate their activities and marketing policy. The companies analysed are Bimba y Lola, Desigual, Neck & Neck and Ganso, and the study focuses on the city of London, because it is commonly chosen in the business expanding process. First of all, we introduce our study with a brief analysis about the London macroenvironment and microenvironment, as international market reference in the textile industry. Afterwards, we describe in detail each company covered by this analysis and we compared their international presence, considering the number of countries, the number of cities and the number of stores that they have. Then, we include an in-depth analysis about the activities of the four companies in the city of London, making a comparison with the way they act in Spain. We focus on the four P's marketing mix: product policy, communication policy, distribution policy and price policy. Afterwards we offer a section in which we include some proposals on the companies' future commercial strategies development in London. Finally, we include a conclusion section where we detail separately the most important aspects of each company, as the result of the analysis we have carried out. Thus, it appreciates the importance of the different marketing activities coordination in businesses expansion processes.

**Key words:** internationalization, textile industry, marketing activities.

## CONTENIDO

1. Introducción.....	6
2. Análisis de situación.....	8
2.1 Macroentorno.....	8
2.2 Microentorno.....	9
3. Empresas analizadas.....	12
3.1 Descripción detallada.....	12
3.2 Presencia internacional.....	13
3.3 Resumen comparativo.....	16
4. Análisis detallado de las empresas en Londres.....	19
4.1 Número de tiendas.....	19
4.2 Política de productos.....	20
4.3 Política de comunicación.....	23
4.3.1 Publicidad en televisión/prensa.....	24
4.3.2 Comunicación online.....	25
4.3.3 Ferias/desfiles.....	30
4.4 Política de distribución.....	30
4.5 Política de precios.....	31
4.5.1. Política general.....	32
4.5.2. Descuentos.....	34
5. Recomendaciones.....	35
6. Conclusiones.....	37
7. Bibliografía.....	39

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1.1. Por qué se internacionalizan las empresas.....	6
Tabla 2.2.1. Principales empresas competidoras.....	10
Mapa 3.2.1: Presencia internacional de Bimba y Lola.....	14
Mapa 3.2.2: Presencia internacional de Desigual.....	15
Mapa 3.2.3: Presencia internacional de Neck & Neck.....	15
Mapa 3.2.4: Presencia internacional de Ganso.....	16
Tabla 3.3.1: Presencia internacional de las cuatro empresas.....	17
Mapa 4.1.1. Ubicación de las tiendas en Londres.....	20
Imagen 4.2.1. Página web española de Desigual.....	21
Imagen 4.2.2. Página web inglesa de Desigual.....	22
Imagen 4.2.3 Página web española de Neck & Neck.....	22
Imagen 4.2.4 Página web inglesa de Neck & Neck.....	23
Tabla 4.3.2.1. Comunicación online de las empresas.....	26
Tabla 4.3.2.2. Actividad de las cuatro empresas en Instagram.....	28
Imagen 4.3.2.3. App de Bimba y Lola.....	29
Imagen 4.3.2.4. App de Desigual.....	29
Imagen 4.3.2.5. Desigual en la tienda online Zalando.....	29
Tabla 4.5.1.1: Precios de Bimba y Lola.....	33
Tabla 4.5.1.2: Precios de Desigual.....	33
Tabla 4.5.1.3: Precios de Neck & Neck.....	33
Tabla 4.5.1.4: Precios de Ganso.....	34

## 1. INTRODUCCIÓN

La homogeneización de los gustos y las necesidades de las personas, la estandarización de los productos, y los nuevos canales de comunicación, distribución y venta son claras consecuencias de la creciente globalización. Así, el comercio en constante crecimiento, la apertura de nuevos mercados, el fuerte poder de compra de los clientes y la intensa competencia actual provocan la necesidad de llevar a cabo procesos de internacionalización (Czinkota, M.R; Ronkainen, I.A. 2008). En la tabla 1.1 se muestran las principales motivaciones que tienen las empresas para internacionalizarse, distinguiendo entre proactivas y reactivas. Las primeras consisten en el estímulo para intentar un cambio de estrategia por intereses de las empresas, mientras que las reactivas consisten en respuestas de las empresas debido a la influencia de cambios en el entorno.

Tabla 1.1. Por qué se internacionalizan las empresas

<b>Estímulo proactivo</b>	<b>Estímulo reactivo</b>
Objetivos de beneficios y crecimiento	Presiones competitivas
Productos exclusivos	Sobreproducción
Ventaja tecnológica	Disminución de las ventas nacionales
Información exclusiva	Exceso de capacidad
Economías de escala	Mercados nacionales saturados
Tamaño del mercado	Proximidad a clientes internacionales

**Tabla 1.1.** Elaboración propia. Fuente: Czinkota, M.R; Ronkainen, I.A. 2008.

Para que las empresas consigan llevar a cabo un exitoso plan de expansión es necesario la coordinación de las actividades de marketing: la combinación de los productos, la forma en la que se distribuyen y promueven y la fijación de su precio (Stanton, W.J; Etzel, M.J; Walker, B.J. 2004). Cabe pues, introducir aquí el concepto de marketing internacional, que Hollensen, S. y Arteada Ortiz, J. (2010) definen como

el compromiso de coordinar las actividades de marketing para detectar y satisfacer las necesidades de los clientes internacionales mejor que la competencia.

Centrándonos ahora en el sector textil, nos damos cuenta que este es uno de los que más fuerte y rápidamente se ha adecuado a los cambios. De hecho, el sector textil español es uno de los más internacionalizados del país, el cual constituye una industria dinamizadora y fuerte de la economía española. *“Las grandes cadenas textiles son la perla de la industria y se consolidan como las embajadoras en el exterior [...] que genera la recuperación de la economía española”* (Ruiz-Tapiador, T. 2015). Claros ejemplos de empresas textiles españolas con una fuerte presencia en el exterior son los casos del grupo Inditex y Mango. El primero comenzó su proceso de internacionalización en 1988, con Zara, y desde entonces ha incorporado siete marcas más al grupo y ha extendido su actividad a 88 mercados, con un total que supera las 6.700 tiendas. Por otro lado, Mango inició su expansión en 1992 y actualmente cuenta con más de 2.060 tiendas repartidas en 104 países. Ambos son grandes grupos con una sólida presencia en el exterior que representan el fuerte proceso de internacionalización que lleva a cabo el sector textil español.

En este contexto de creciente globalización es donde se encuadra el presente trabajo. Su principal objetivo es analizar y comparar como determinadas empresas españolas pertenecientes al sector textil llevan a cabo su proceso de internacionalización y sus actividades en el exterior. Dado que Londres es conocida como una de las principales ciudades de la moda y es comúnmente elegida por empresas textiles en su proceso de internacionalización, resulta interesante centrar este análisis en la capital inglesa. Bimba y Lola, Desigual, Neck & Neck y Ganso son firmas que han elegido la ciudad inglesa en su proceso de expansión y en las que se centrará el análisis.

El trabajo además de una breve sección inicial dedicada a repasar aspectos del macroentorno y microentorno de Londres, incluye una descripción detallada de las empresas analizadas antes de realizar un análisis exhaustivo de la actuación de las empresas en Londres y su comparación con España. Posteriormente se ofrece una sección en la que se proponen posibles mejoras que podrían llevar a cabo las cuatro empresas en Londres para finalmente concluir el trabajo con una sección en la que se incluirán los principales resultados obtenidos del análisis.

## 2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

### 2.1 MACROENTORNO

La capital inglesa es la ciudad más grande de la Unión Europea tanto por superficie como por población, cuenta con una superficie de 1.579 kilómetros cuadrados y con una población total de más de siete millones de habitantes. Como es bien sabido, Londres se caracteriza por ser una ciudad multicultural en la que residen personas de todas las etnias y razas. Según datos publicados por la Oficina Nacional de Estadística, en 2013 solamente los nacidos en el Reino Unido representaban el 58% de la población total londinense. En los últimos años el número de residentes extranjeros ha incrementado un 63%.

Londres es uno de los principales centros financieros del mundo. La City es una pequeña zona del centro de Londres, con una extensión de apenas dos kilómetros en la que viven alrededor de 9.000 personas pero en la que trabajan más de 300.000. Es uno de los distritos financieros más importantes en Europa, sede de la Bolsa de Valores y el Banco de Inglaterra, y generador de un elevado volumen de negocios. Es una zona autónoma e independiente, que cuenta con sus propias leyes, normativa, alcalde e impuestos. Un gran número de multinacionales como Shell o HSBC Holdings han ubicado su sede en esta zona. En base a los datos obtenidos por el Banco mundial, aproximadamente un 10% del Producto Interior Bruto (PIB) nacional es aportado por la City.

La capital inglesa es la ciudad que mejores niveles económicos posee en Reino Unido. En base a datos recogidos por el Banco mundial, aproximadamente un 20% del PIB nacional lo aporta la capital inglesa. Es considerada la principal ciudad económica europea. La banca, el turismo y el sector servicios son las principales actividades económicas que sustentan la economía de la capital.

La Tech City es un distrito tecnológico ubicado en la ciudad de Londres, en el que se encuentran numerosas startups<sup>1</sup> y grandes empresas nacionales y multinacionales. Reconocidas empresas de la tecnología como Google, IBM o Microsoft han anunciado que tendrán presencia en la zona. La Tech City es una de las zonas tecnológicas más activas de Europa y una de las ciudades más innovadoras a nivel tecnológico.

---

<sup>1</sup> Se conoce a las startups como aquellas empresas emergentes apoyadas en la tecnología.



## 2.2 MICROENTORNO

Centrándonos en el sector textil, Londres es reconocida como una de las principales ciudades de la moda, de manera que crea una gran oportunidad de ventas para todas las firmas pertenecientes a este sector. Supone un destino clave en la estrategia de expansión de las principales marcas. Además, como ya se ha mencionado anteriormente, Londres es una ciudad multicultural en la que residen personas de distinta nacionalidad y raza. Resulta evidente que se concentren diversas empresas textiles con el objetivo de satisfacer los diferentes gustos de los mismos.

Pese a ser una ciudad muy grande en la que se pueden encontrar tanto grandes almacenes como mercadillos y pequeñas tiendas de lujo, la mayoría de las tiendas se concentran en el área comercial de la ciudad, ubicada en zonas concretas. Una de ellas se ubica en el distrito que forman las calles de Oxford Street, Regent Street y Bond Street. Aquí se localizan los principales almacenes de tiendas y los conocidos centros comerciales Liberty London y Selfridges. Este último es la segunda mayor cadena de grandes almacenes de Reino Unido. La otra zona comercial de la ciudad es Knightsbridge, donde se encuentra Harrods, el mayor gran almacén del país que oferta productos de lujo y uno de los centros comerciales más grande y conocido del mundo.

Grandes empresas textiles como Zara (perteneciente al grupo Inditex), Mango y Topshop tienen presencia en la ciudad, de manera que la competencia en este sector es intensa. Las empresas mencionadas son las principales competidoras de Bimba y Lola, Desigual, Neck & Neck y Ganso en la ciudad.

Tal y como se ha comentado con anterioridad, las empresas pertenecientes al grupo Inditex y la empresa textil Mango son multinacionales españolas con una fuerte presencia mundial. Zara cuenta con presencia en 91 países mientras que Mango distribuye sus productos en 104 mercados. Sin embargo, Topshop también es considerada empresa líder en el sector textil inglés, cuenta con su sede central en la ciudad de Londres y a través de su proceso de expansión ha conseguido abrir más de 300 tiendas en 44 países, concentrándose la mayoría de ellas en Reino Unido.

En la tabla 2.2.1 detallamos las principales características de las tres principales competidoras en la ciudad, especificando el número de tiendas, la cartera de productos, el público objetivo y la política de comunicación de cada una. No obstante, es necesario mencionar otros aspectos de estas empresas que no se detallan en la tabla, como por ejemplo que las tres empresas presentan una política de productos similar en todos los mercados en los que participan y se dirigen a los mismos clientes

en todos ellos. Otro aspecto a comentar está relacionado con su política de precios. Podemos decir que sus precios son más elevados en la ciudad de Londres que en España, aunque no es una diferencia muy elevada. En cuanto a su política de distribución, Zara, Mango y Topshop distribuyen sus productos a través de tiendas propias y tiendas online, además de con puntos de venta en numerosos centros comerciales.

Tabla 2.2.1. Principales empresas competidoras

	<b>ZARA</b>	<b>MANGO</b>	<b>TOPSHOP</b>
<b>Número de tiendas</b>	12	11	9
<b>Cartera de productos y público objetivo</b>	Prendas de vestir, calzado y accesorios para mujer, hombre y niño	Prendas de vestir, calzado y accesorios para mujer, hombre y niño	Prendas de vestir, calzado y accesorios para mujer
<b>Política de comunicación</b>	Redes sociales Aplicación para móvil Tarjeta para clientes	Redes sociales Aplicación para móvil Tarjeta para clientes	Redes sociales Aplicación para móvil Tarjeta para clientes Revista online Fashion Week

Tabla 2.2.1. Elaboración propia

Así, a través de decisiones de marketing como la cartera de productos, la fijación de precios, la ubicación de los puntos de venta en los diferentes mercados y el uso de diferentes alternativas de comunicación como el uso de redes sociales, aplicaciones móviles o páginas de compra online, tanto estas empresas como las firmas objeto de este trabajo han logrado convertirse en las principales empresas textiles de la capital inglesa, ofreciendo prendas de vestir, calzado y accesorios al mercado masculino, femenino e infantil. Sin embargo, existen ciertas diferencias entre las empresas que analizamos y sus principales competidoras, las cuales se comentaran a lo largo del trabajo.

### 3. EMPRESAS ANALIZADAS

#### 3.1 DESCRIPCIÓN DETALLADA

Centrándonos en el mercado de moda español, Bimba y Lola, Desigual, Neck & Neck y Ganso son firmas que han elegido la capital inglesa en su proceso de internacionalización. A continuación se detalla información detallada acerca de las cuatro firmas objeto del análisis de este trabajo.



La firma de ropa Bimba y Lola se fundó en Vigo en el año 2005 por las hermanas María y Uxía Domínguez, sobrinas del diseñador Adolfo Domínguez. La empresa se dirige únicamente al sector femenino. Los clientes de la firma son principalmente mujeres entre veinticinco y cuarentaicinco años que se caracterizan por presentar un estilo elegante y un poder adquisitivo medio alto. Bimba y Lola ofrece a sus clientes una gran variedad de prendas de vestir y diferentes tipos de calzado y accesorios, como por ejemplo bisutería, gafas, pañuelos y toallas. Sin embargo, pese a que su cartera de productos sea muy variada, lo que la singulariza especialmente es la oferta de bolsos y carteras, son los productos más demandados y exitosos de la empresa. Todos los productos que ofrece Bimba y Lola se caracterizan por presentar un estilo distinguido y sofisticado.



Desigual es una empresa española con sede en Barcelona fundada en 1984 por Thomas Meyer. La firma vende ropa y accesorios para hombres y mujeres entre veinticinco y treintaicinco años, y además ofrece una gran variedad de productos para bebés y niños. Desigual apuesta por una generación joven, independiente, dinámica y con nuevos valores. La firma además de ofrecer prendas de vestir, accesorios y zapatos para mujer, hombre y niño, también ofrece productos de hogar y decoración, como sábanas, toallas, cojines o manteles, entre otros. Los productos de Desigual se caracterizan por presentar diseños asimétricos, coloridos y llamativos.

## NECK & NECK

Neck & Neck representa la marca española líder en el sector de la moda infantil. La empresa fue fundada en 1990, pero fue adquirida en 1999 por la familia Zamácola, estableciéndose Neck child S.A. como propietaria del uso de la marca a nivel mundial. Neck & Neck únicamente opera en el sector infantil, ofrece productos a niños entre cero y catorce años. De esta manera, la firma divide su cartera de productos en dos secciones, una enfocada a bebés de cero a seis meses y otra dirigida a niños y niñas de seis meses a catorce años. En ambas secciones Neck & Neck ofrece calzado y una diversidad de prendas: bermudas, vestidos, pantalones, conjuntos, polos, etc. Además, la firma incorpora en su cartera de productos uniformes pertenecientes a determinados colegios de Madrid, Valencia y Sevilla concretamente.



La firma española Ganso fue creada en 2004 en Madrid por los hermanos Álvaro y Clemente Cebrián. Es una pequeña firma que diseña, fabrica y distribuye su propia ropa. Ganso se dirige a mujeres y hombres con un amplio rango de edad, aunque ofrece una línea más variada de productos para el sector masculino. Se puede decir que enfoca sus productos a clientes entre quince y sesentaicinco años. Además, recientemente la firma ha incluido una sección infantil, aunque aún ofrece escasos productos en este sector. Ganso ofrece tanto calzado como prendas de vestir, sin embargo, algo muy característico de la empresa es la variedad de accesorios que ofrece: corbatas, bolsos, cinturones, pajaritas, calcetines, sombreros, etc.

### 3.2 PRESENCIA INTERNACIONAL

En los últimos años las cuatro firmas detalladas anteriormente han llevado a cabo un proceso de expansión por todo el mundo. A continuación se precisa información acerca de los países en los que cada empresa tiene presencia así como el número de tiendas con las que cuenta cada una.

Los diseños de Bimba y Lola y su conocido logo están presentes en 17 países y se distribuyen en más de 180 puntos de venta distintos. Como puede verse en el mapa, la firma tiene presencia en cuatro países de América del Sur. Cuenta con cuatro tiendas en Chile y Venezuela, dos en Perú y una en Colombia.

Mientras tanto, en Europa además de las 127 tiendas que tiene en España, también cuenta con puntos de venta en Alemania, Francia, Portugal y Reino Unido. Cabe destacar que la firma también tiene presencia en Asia. Cuenta con cuatro tiendas en Arabia Saudí y siete repartidas entre Jordania, Kuwait y Líbano.

Mapa 3.2.1: Presencia internacional de Bimba y Lola

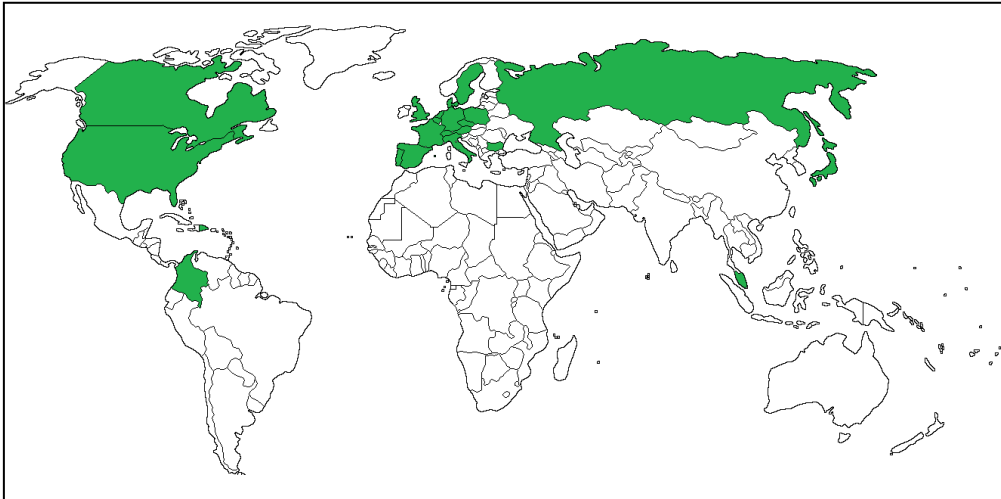


Mapa 3.2.1. Elaboración propia

Desde sus inicios Desigual ha llevado a cabo un rápido proceso de internacionalización. Está presente en 22 países, 283 ciudades y cuenta con más de 400 tiendas repartidas en todo el mundo. Tal y como se muestra en el mapa, la firma cuenta con tiendas prácticamente en todos los países de Europa. España, Alemania, Italia y Francia son los países europeos en los cuales Desigual tiene más puntos de venta. En concreto, 102 tiendas en España, 70 en Alemania, 77 en Italia y 67 en Francia.

Además de en Europa, la firma también cuenta con tiendas en Canadá, Estados Unidos y Colombia, además de en Japón y Singapur. Cabe mencionar que en los últimos años Desigual ha incrementado su presencia en Estados Unidos, contando actualmente con 16 tiendas repartidas por el país.

Mapa 3.2.2: Presencia internacional de Desigual

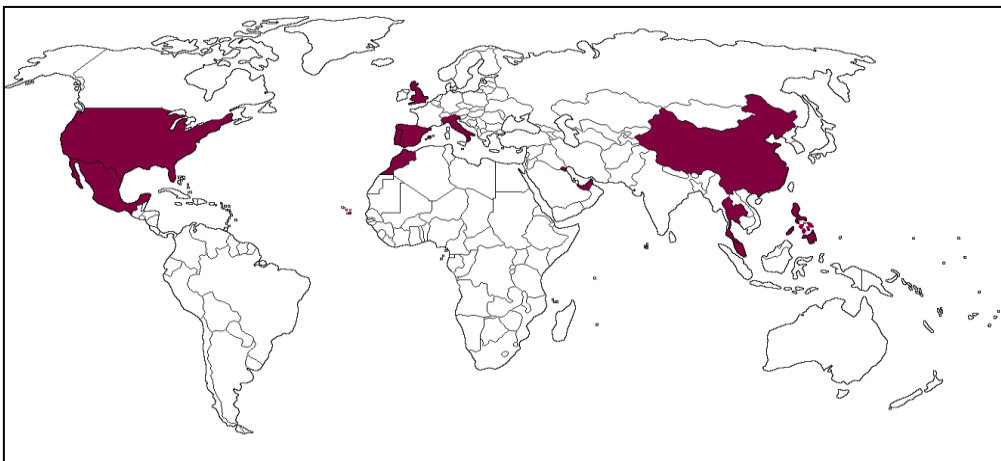


Mapa 3.2.2. Elaboración propia

La marca española líder en moda infantil cuenta con 180 tiendas distribuidas en 14 países. Como puede verse en el mapa siguiente, Neck & Neck únicamente tiene actividad en cuatro países europeos: España, Portugal, Italia y Reino Unido. Sin embargo, la firma está en presente en varios países del continente asiático. Cuenta con ocho puntos de venta en Tailandia, seis en Singapur, cinco en Emiratos Árabes, cuatro en China y Filipinas, dos en Malasia y uno en Kuwait.

Estados Unidos y México también son países en los que Neck & Neck ha decidido dirigir su expansión. No obstante, cabe destacar la presencia de la firma en el continente africano. Recientemente, la empresa de moda infantil ha abierto su primera tienda en Casablanca, Marruecos.

Mapa 3.2.3: Presencia internacional de Neck & Neck



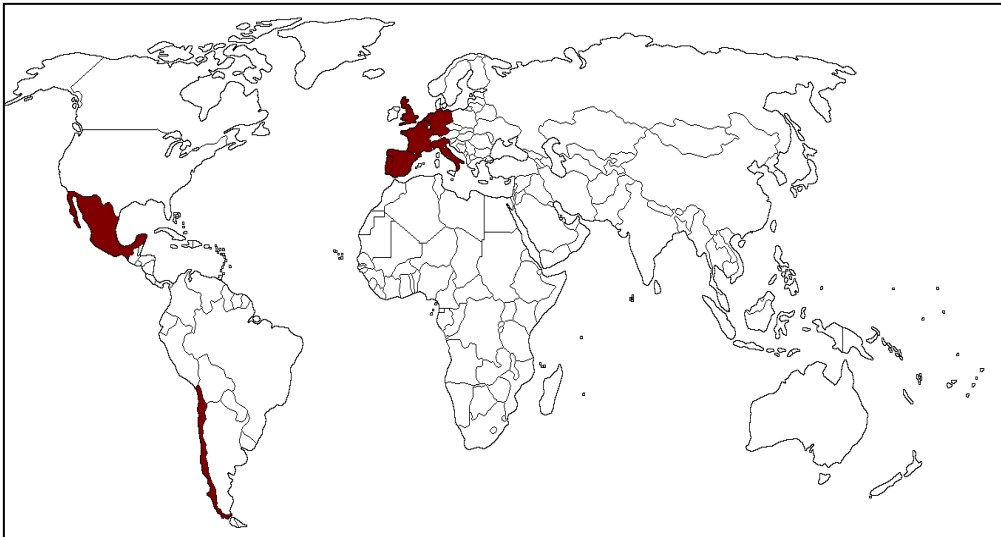
Mapa 3.2.3. Elaboración propia

Ganso cuenta con 114 puntos de venta repartidos únicamente en 10 países. La firma hace apenas 10 años que se fundó y desde entonces ha llevado a cabo un lento proceso de expansión. De los 114 puntos de venta que tiene, 86 están repartidos por España.

La mayoría de la actividad de la firma se concentra en Europa. Además de en España, también cuenta con tiendas en Alemania, Bélgica, Francia, Reino Unido, Italia, Países Bajos y Portugal.

México y Chile son los únicos países fuera del continente europeo en los que Ganso ha dirigido su expansión. Cuenta con una tienda en Santiago de Chile y cinco repartidas en cinco ciudades distintas de México.

Mapa 3.3.4: Presencia internacional de Ganso



Mapa 3.3.4. Elaboración propia

### 3.3 ANÁLISIS COMPARATIVO

Una vez analizada la presencia internacional de cada empresa por separado, vamos a comparar y analizar las diferencias entre cada una de ellas a modo resumen del punto anterior.

A continuación se detallan las diferencias en cuanto a número de países, ciudades y puntos de venta de cada una de las empresas objeto del análisis en el que se basa el presente trabajo.



Tabla 3.3.1: Presencia internacional de las cuatro empresas





	Número de países	Número de ciudades	Número de tiendas
	17	83	189
	22	283	435
	14	114	180
	10	53	107

Tabla 3.3.1. Elaboración propia

En la tabla anterior se recoge el número de países y ciudades en los que las diferentes firmas están instaladas así como las tiendas con las que cuentan en todo el mundo, de manera que se puede observar las diferencias que hay entre unas y otras en cuanto a presencia internacional.

Destaca el elevado número de tiendas que presenta Desigual con respecto a las que presentan las otras tres firmas. Entre otras causas esto se debe a que Desigual se fundó en 1984, muchos años antes que las otras empresas, de modo que lleva más tiempo con su proceso de expansión.

Otro aspecto destacable es la gran diferencia entre Bimba y Lola y Neck and Neck en cuanto al número de ciudades en las que tienen actividad, así como la poca diferencia que presentan en cuanto al número de tiendas a nivel mundial. Bimba y Lola tiene presencia en menos ciudades que Neck and Neck pero cuenta con más tiendas, es

decir, aunque Bimba y Lola cuente con más puntos de venta, tiene menos presencia internacional que Neck and Neck.

Por otro lado, se puede observar el lento proceso de internacionalización que lleva a cabo Ganso, ya que únicamente opera en diez mercados. La empresa se fundó hace diez años y hasta el momento solo cuenta con 107 puntos de venta.

Así, observamos como las cuatro empresas, en mayor o menor medida, han llevado a cabo un proceso de expansión y se han consolidado en diferentes países del mundo. Estas empresas se ajustan a las necesidades y oportunidades de los mercados internacionales, lo que provoca un rápido crecimiento y una elevada productividad de las mismas.

## **4. ANÁLISIS DETALLADO DE LAS EMPRESAS EN LONDRES**

Para llevar a cabo una estrategia de marketing es necesario que las empresas definan los objetivos de marketing a alcanzar, el público objetivo y las actuaciones que llevarán a cabo en el mercado a través de la mezcla de variables de marketing mix (Rodríguez del Bosque, I; Suarez Vázquez, A; García de los Salmones, M. 2008).

El producto objeto de venta en los mercados internacionales, el precio que pagaran los clientes a cambio de dicho producto, los canales de distribución que podrán el producto a disposición de los clientes y aquellas acciones que permitan la comunicación con el cliente son los instrumentos que conforman el marketing mix (García Cruz, R. 2002).

A continuación desarrollaremos y analizaremos cada uno de los instrumentos del marketing mix que conforman la estrategia de marketing de las cuatro empresas en la ciudad de Londres, comenzando por analizar la presencia en cuanto a número de tiendas con las que cuentan cada una de ellas en la ciudad.

### **4.1 NÚMERO DE TIENDAS**

Centrándonos en la presencia de las empresas en Reino Unido, las cuatro firmas únicamente cuentan con puntos de venta en Londres. La capital inglesa es la única ciudad de Reino Unido en la que están instaladas. Como ya se ha mencionado anteriormente, resulta evidente que las empresas elijan Londres como zona para expandirse ya que es considerada como una de las principales ciudades de la moda.

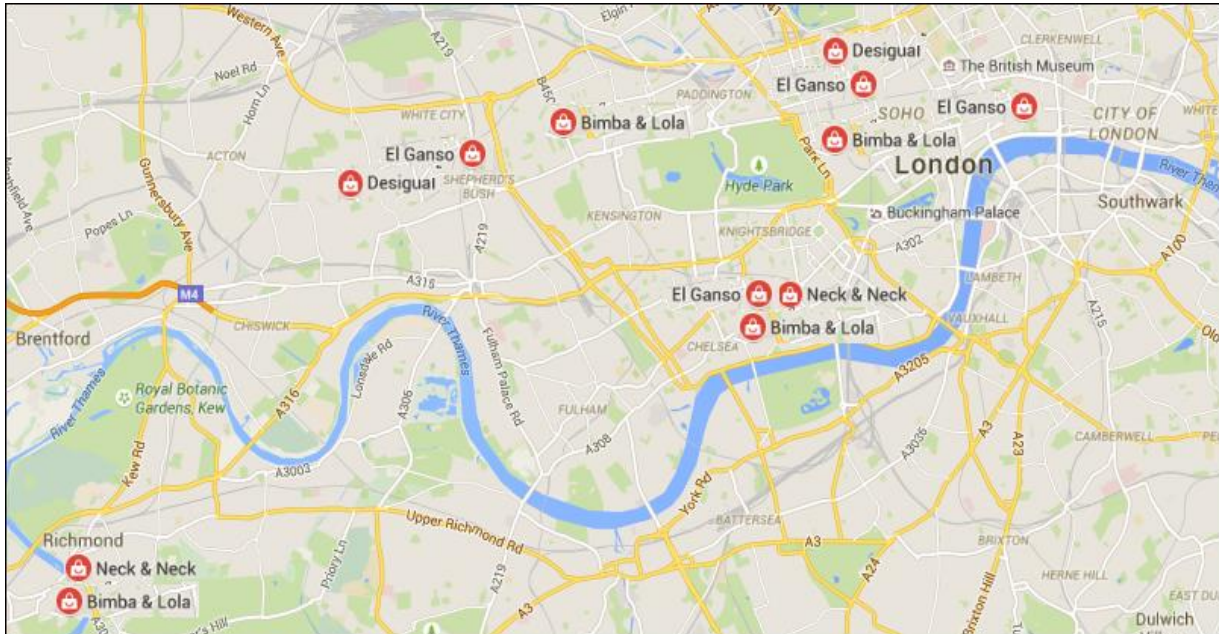
Analizando la presencia de cada empresa en Londres, Desigual y Neck & Neck cuentan con dos tiendas, mientras que Bimba y Lola y Ganso cuentan con cuatro. Esta última abrió su cuarta tienda en la capital inglesa en Julio de este mismo año.

Tal y como se puede ver en el mapa, las cuatro firmas han decidido ubicar sus tiendas en distintos puntos del área central de Londres, como la zona del Soho, Oxford Street, de Chelsea o de Westfield. No obstante, Neck & Neck y Bimba y Lola cuentan además con una de sus tiendas en la zona de Richmond, una conocida localidad situada al suroeste de la ciudad.

Pese a que la competencia cuenta con más puntos de venta en la ciudad de Londres que las empresas que estamos analizando, cabe mencionar que estas también ubican

sus tiendas en la zona de Oxford Street, Chelsea y en centros comerciales como el de Westfield, Selfridges y Whiteleys.

Mapa 4.1.1. Ubicación de las tiendas en Londres



Mapa 4.1.1. Elaboración propia

## 4.2 POLÍTICA DE PRODUCTOS

A la hora de introducirse en mercados internacionales, una empresa tiene cuatro alternativas básicas: vender el producto tal y como se hace en el mercado internacional, modificar los productos en función de los diferentes países, diseñar nuevos productos para nuevos mercados o introducir un producto global (Hollensen, S; Arteaga Ortiz, J. 2010).

Centrándonos en los productos textiles, estos tienden a tener altos niveles de estandarización, es decir, a venderse los mismos en todo el mundo. Las economías de escala, la integración económica, la unificación de los mercados y la competencia global son algunos de los factores que fomentan que las empresas estandaricen sus productos. Sin embargo, en algunos casos las condiciones de la demanda y uso varían, lo que requiere algunas modificaciones en los productos ofertados en mercados extranjeros (Czinkota, M.R; Ronkainen, I.A. 2008). Así, a continuación se detalla la política de productos de cada una de las empresas analizadas en este estudio.

Tras visitar algunas de las tiendas de las empresas en Londres y acceder a las páginas web de las mismas, se han encontrado algunas diferencias entre sus carteras de productos en Londres y sus líneas de productos en España.

Bimba y Lola ofrece en la ciudad inglesa una cartera de productos más reducida de la que ofrece en España. Aquí ofrece tanto prendas de vestir como calzado y accesorios, mientras que en Reino Unido ofrece menos prendas de vestir, enfocando su cartera de productos a ofrecer más accesorios, especialmente bolsos y carteras, sus productos más demandados y exitosos.

La cartera de productos que presenta Desigual es la misma en España que en Reino Unido. En ambos países ofrece prendas de vestir, accesorios y zapatos para mujer, hombre y niño, además de productos de hogar y decoración. Aunque los gustos de los clientes en ambos países varíen, los productos ofrecidos por la firma en la ciudad inglesa también se caracterizan por presentar diseños asimétricos y coloridos, tal y como se observa en las imágenes 4.2.1 y 4.2.2.

Imagen 4.2.1. Página web española de Desigual

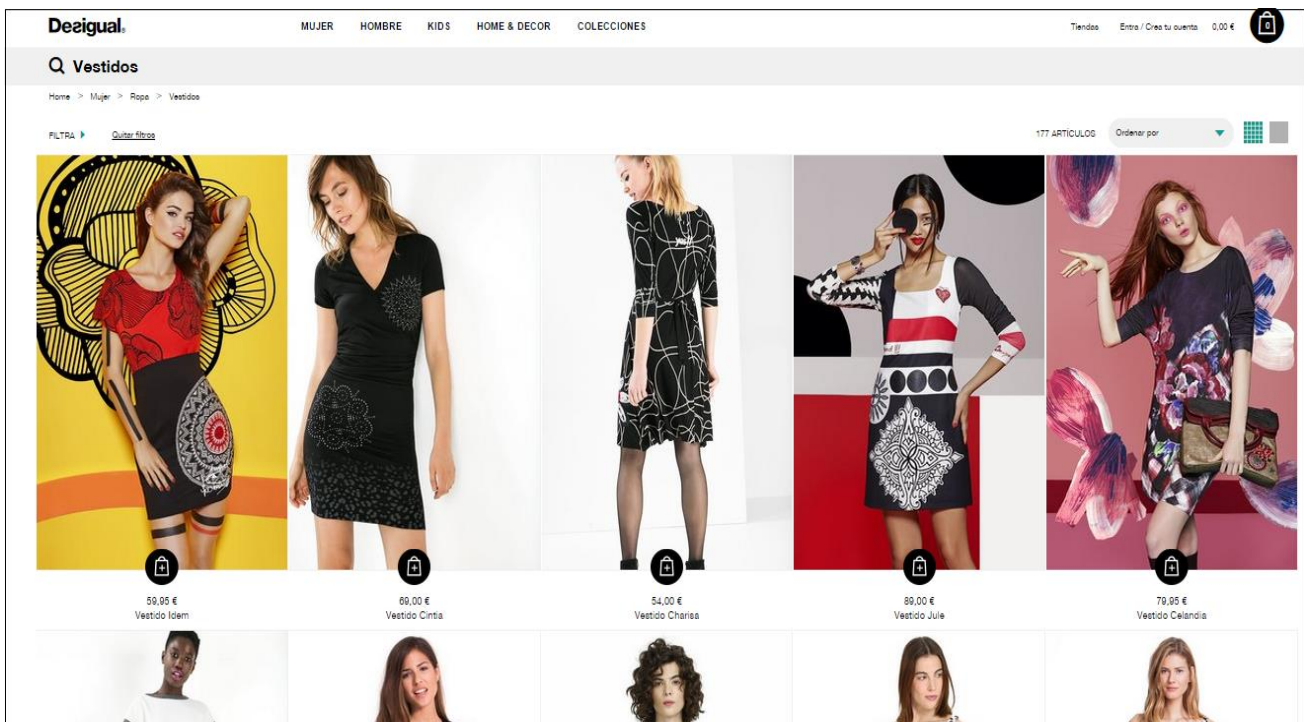
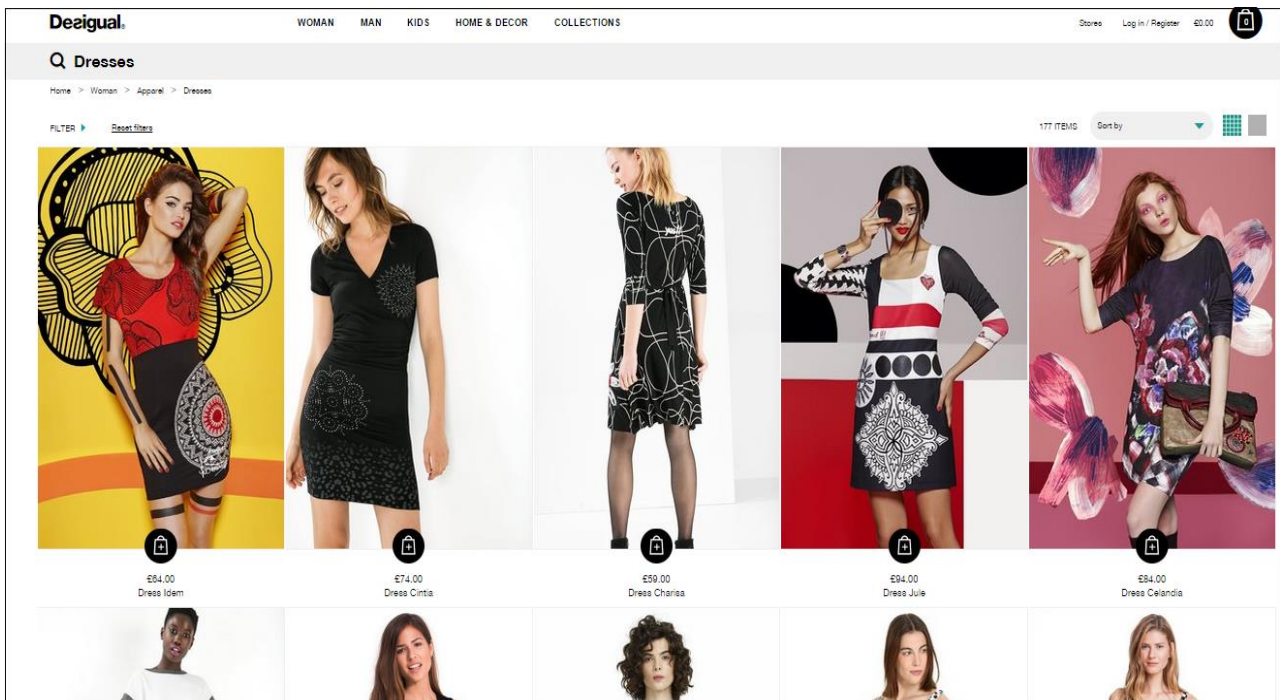




Imagen 4.2.2. Página web inglesa de Desigual



Tal y como puede verse en las imágenes presentadas a continuación, los productos que ofrece Neck & Neck en el mercado inglés son similares a los que ofrece en el mercado español. Gran variedad de prendas de vestir y calzado para niños de hasta catorce años sigue siendo la cartera de productos que ofrece la firma en la ciudad inglesa. Sin embargo, un aspecto diferenciador es que en Londres Neck & Neck no ofrece uniformes mientras que en España sí que incorpora en su cartera de productos uniformes pertenecientes a determinados colegios del país.

Imagen 4.2.3. Página web inglesa de Neck & Neck



Imagen 4.2.4. Página web inglesa de Neck &amp; Neck



Como ya se ha comentado con anterioridad, Ganso se dirige tanto al sector masculino como al femenino. No obstante, en Londres solo ofrece productos para ambos sexos en una de sus cuatro tiendas, estando las otras tres tiendas enfocadas a ofrecer productos únicamente para el sector masculino. Comparando la línea de productos que ofrece en la ciudad de Londres, esta es similar a la que ofrece en los puntos de venta españoles; ofrece tanto calzado como prendas de vestir y variados accesorios.

### 4.3 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

Un elemento esencial en la expansión de la actividad global de los negocios ha sido el crecimiento de la comunicación. Así, a través de diferentes medios de comunicación las empresas se promocionan y dan publicidad a sus marcas. Dar a conocer un producto, incrementar la notoriedad de la firma o mejorar la imagen de marca son los principales objetivos publicitarios de las empresas (Ortega, E. 1999). No obstante, existen tanto ventajas como desventajas en cada alternativa de comunicación.

A continuación se detallan los diferentes medios que usan las empresas analizadas, muchas de las cuales también usa la competencia, como las redes sociales, las aplicaciones para móviles, las páginas web y la participación en ferias y desfiles.

#### 4.3.1 Publicidad en televisión

De entre la gran diversidad de formas publicitarias a través de la televisión destacan los spots, los programas patrocinados y el emplazamiento de productos<sup>2</sup>. La comunicación a través de la televisión es un medio de gran alcance que permite mostrar al público una combinación de colores, sonidos y movimientos, reforzando la capacidad de impacto de los mensajes y ofreciendo flexibilidad creativa para cualquier mensaje de productos. No obstante, el mensaje televisivo es perecedero y se olvida fácilmente si no se hacen costosas repeticiones, además su menor duración conlleva la reproducción de anuncios con mensajes pocos claros y la confusa saturación de comerciales (Rodríguez Ardura, I. et al. 2007)

A la hora de analizar la publicidad de las empresas objeto de este trabajo, nos damos cuenta que únicamente Desigual y Bimba & Lola hacen uso de la televisión tanto en Reino Unido como en España. Por el contrario, Neck & Neck y Ganso no utilizan esta alternativa para hacer publicidad en ninguno de los dos países.

Tanto Desigual como Bimba y Lola utilizan la televisión como medio para publicitarse. Aunque se emitan más anuncios televisivos de ambas empresas en España que en Reino Unido, en la ciudad inglesa las dos firmas emiten spots con un significado similar a los que emiten en España. Algunos de los spots emitidos en España son iguales que los emitidos en Londres con la única diferencia del idioma. En ambos países Desigual pretende transmitir valores como el positivismo, la alegría y la vitalidad mientras que Bimba y Lola trata de transmitir su estilo elegante y sofisticado.

Un aspecto destacable en este punto es la fuerte polémica que generan algunos anuncios de Desigual. Algunos de estos anuncios tratan temas como la liberación de la mujer o la homosexualidad, los cuales han dado lugar a varias opiniones. Según un artículo publicado por el periódico La Vanguardia, la firma ha recibido varias críticas debido al contenido de sus anuncios, que muchos los califican como machistas. Hacer anuncios polémicos que provocan diferentes opiniones es otro modo que utiliza Desigual de dar publicidad a su marca. No obstante, este tipo de anuncios solo son emitidos en España, ya que en Londres emite anuncios que no contienen temas como los mencionados anteriormente. Los spots de Desigual en la capital inglesa no presentan contenidos polémicos ni generan ningún tipo de crítica.

---

<sup>2</sup> La visualización de productos o marcas en el transcurso de un programa de televisión es conocido como emplazamiento de productos.



#### **4.3.2 Comunicación online**

Como consecuencia de la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación, actualmente Internet es uno de los medios de comunicación más utilizados. Es un medio rápido, económico y fácilmente disponible. El receptor de la publicidad en Internet adopta una posición activa, teniendo la posibilidad de seleccionar que y cuando lo quiere ver. Los anunciantes se pueden dirigir a su público de forma personalizada y hacer llegar sus mensajes a individuos que formen parte de su público objetivo. Los emisores tienen la capacidad de interactuar con los usuarios y la habilidad de fomentar la participación del receptor. Sin embargo, muchos consumidores son reacios a utilizar el servicio online para comprar productos y servicios, les preocupa la recopilación y utilización de su información personal. Desde una perspectiva de marketing y publicidad existen diferentes usos para Internet: como fuente de ventas directas, como fuente de publicidad y como fuente de información y promoción (Russell, J.T; Lane, W.R; Whitehill King, K. 2005).

Centrándonos en cómo las cuatro empresas analizadas hacen uso de Internet, las cuatro cuentan con páginas web en varios idiomas, destacando el inglés y el español. Estas empresas usan sus páginas no solo como un instrumento de comunicación, ofreciendo información detallada a los clientes sobre productos y precios, sino también como un recurso para vender sus productos, lo que las permite incrementar su presencia en el mercado.

Dentro de la comunicación online, resulta imprescindible utilizar las redes sociales como medio para promocionarse y proporcionar información a los usuarios. Numerosas empresas se registran en distintas redes sociales para darse a conocer, interactuar con los usuarios, conseguir clientes fieles a la marca e incrementar su reputación.

En la tabla 4.3.2.1 observamos como las cuatro empresas hacen un gran uso de las redes sociales. Facebook, Instagram, Twitter, Youtube y Pinterest son las más utilizadas por las cuatro empresas. Igualmente, además de las mencionadas redes sociales, Bimba y Lola utiliza la aplicación Soundcloud, Desigual la aplicación Google plus y Ganso la red profesional LinkedIn.

En las redes sociales utilizadas por Bimba y Lola y Desigual abundan las publicaciones en inglés, mientras que en las de Neck & Neck y Ganso no abunda tanto este idioma y se incluyen más publicaciones en español, excluyendo las de Youtube. Es destacable la cantidad de videos tanto en inglés como en español que incorporan

estas dos empresas en esta red social. Aunque ninguna de las dos empresas hagan publicidad en prensa o televisión, ambas publican numerosos videos making off <sup>3</sup> de sus colecciones.

Tabla 4.3.2.1. Comunicación online de las empresas









	Bimba Y Lola	Desigual	Neck & Neck	Ganso
	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓
	✓			
		✓		
				✓

Tabla 4.3.2.1. Elaboración propia

<sup>3</sup> En este caso se entiende como videos making off aquellos que muestran la realización y el montaje de las colecciones de ropa.

Cabe mencionar en este punto la importancia de Instagram en el sector de la moda. Las empresas son conscientes del poder que tiene esta red social. Prácticamente todas las firmas pertenecientes al sector de la moda la utilizan.

*“En los últimos años Instagram se ha convertido en una poderosa herramienta de marketing para firmas de ropa, calzado y complementos”* (Ortiz, M. 2015). A través de esta red social las firmas consiguen un elevado nivel de interacción e implicación con los usuarios.

Como puede observarse en la tabla 4.3.2.2, en base al número de publicaciones, de seguidores y de usuarios seguidos de las cuatro empresas, Desigual es la que más interactúa en Instagram, con 1026 publicaciones y 262k seguidores. Esto es debido a que es la firma que antes comenzó a hacer uso de esta red social. A Desigual le sigue Bimba y Lola en cuanto a número de seguidores, con 87.3K, y Ganso en cuanto a número de publicaciones, con 623. Por el contrario, Neck & Neck es la que menos se implica en esta red social, ya que únicamente cuenta con 152 publicaciones y 2653 seguidores.

Haciendo un análisis detallado del número de publicaciones al mes de cada empresa, Desigual sigue siendo la que más interactúa en Instagram, con 35 publicaciones al mes. Le sigue Ganso con 35, Bimba y Lola con 30 y Neck & Neck con 8. Observamos aquí la poca implicación que tiene esta última firma en la red social analizada. Cabe mencionar que estos datos son aproximados, ya que el número de publicaciones de cada empresa suele variar de un mes a otro.

Tabla 4.3.2.2. Actividad de las cuatro empresas en Instagram

	Publicaciones	Seguidores	Seguidos
	494	87.3K	181
	1.026	262k	156
	152	2653	109
	623	25.9k	400

Tabla 4.3.2.2. Elaboración propia

Además de las redes sociales mencionadas anteriormente, también hay que resaltar la importancia de las aplicaciones para móviles. Actualmente los teléfonos móviles se han convertido en una herramienta de información con acceso a Internet. Esto permite a los consumidores recibir información y hacer compras en cualquier lugar donde se encuentren. Son ya muchas las empresas que han creado aplicaciones para que sus usuarios puedan interactuar e implicarse con ellas desde sus dispositivos.

Tanto Desigual como Bimba y Lola cuentan con aplicación para el móvil, posibilitando la opción de compra de sus productos y ofreciendo noticias y consejos sobre moda, videos de desfiles y entrevistas con los modelos e imágenes de sus productos y nuevas colecciones. Además, la firma Desigual ofrece otra aplicación dedicada a la ciudad de Barcelona, sede de la firma, en la cual se incluyen guías de la ciudad, rutas y mapa de todas las tiendas Desigual.

Imagen 4.3.2.3. App de Bimba y Lola

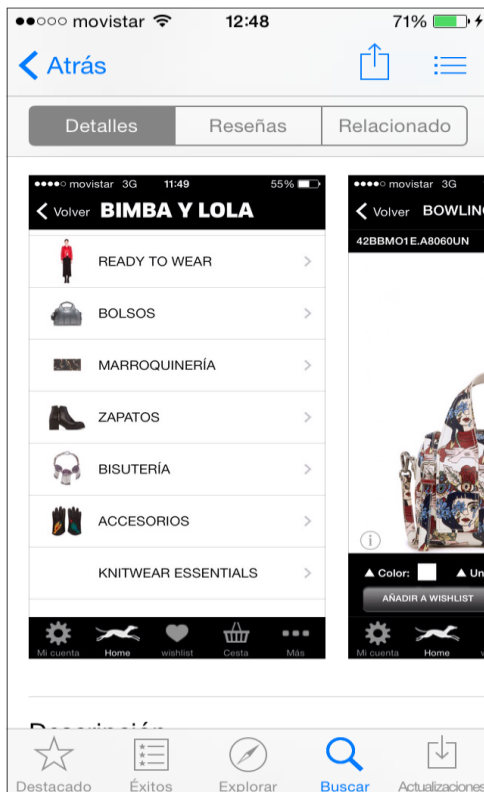
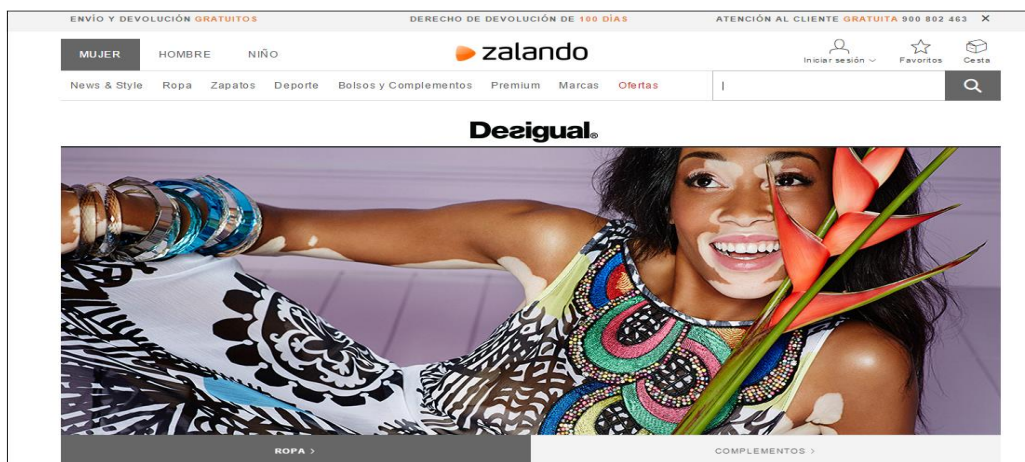


Imagen 4.3.2.4. App de Desigual



Por último cabe destacar que Desigual vende sus productos a través de páginas web como Privalia, Modalia y Zalando. Son tiendas de ropa online que distribuyen productos a varios países del mundo. Estas tiendas venden productos de distintas marcas de moda para mujeres, hombres y niños. De este modo, Desigual consigue ventas directas a través de otros negocios electrónicos, al igual que hace su competidora Topshop, quien a través de Zalando también distribuye sus productos.

Imagen 4.3.2.5. Desigual en la tienda online Zalando



### **4.3.3 Ferias/desfiles**

La participación en desfiles y pasarelas es muy importante para las firmas de moda, ya que ofrecen la oportunidad de presentar, promover y demostrar sus nuevos productos. Además, participar en desfiles promueve el renombre comercial y permite tener presencia frente a la competencia, ya que suelen asistir clientes importantes con elevado reconocimiento. Sin embargo, se trata de eventos periódicos, que suponen altos costos que no todas las empresas pueden asumir (Czinkota, M.R; Ronkainen, I.A. 2008).

Un acontecimiento importante en el sector de la moda es la conocida “Fashion week”. La semana de la moda en Londres es un conocido evento de moda junto con la de Nueva York, Milán, París y Madrid. En estos eventos acuden compradores, celebridades, fotógrafos, cadenas de televisión y radio, y periodistas, quienes disfrutan de desfiles y charlas sobre moda.

De las cuatro empresas sobre las que se basa el presente trabajo, únicamente Desigual participa en desfiles en la capital inglesa. En concreto, esta firma participa en la Fashion week de Londres, además de en la de Madrid y en la de Nueva York. Cabe mencionar que Bimba y Lola es otra de las empresas que también participa en la Fashion week de Madrid.

Aunque Neck & Neck y Ganso no participen en ningún evento relacionado con ninguna de las Fashion weeks mencionadas anteriormente, estos participan en otros desfiles españoles. Neck & Neck colabora en distintos desfiles solidarios así como en pequeños desfiles de moda infantil. Igualmente, Ganso desfila en pequeñas pasarelas, como por ejemplo en la pasarela “MFSHOW Men”, la única pasarela dedicada exclusivamente al sector masculino.

## **4.4 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN**

Las cuatro empresas utilizan una estrategia de distribución exclusiva/selectiva, la cual implica la elección de un número reducido de intermediarios para cada zona en la que tienen presencia. Esto es adecuado para tipos específicos de productos y permite ventajas concretas como fortalecer el servicio con el cliente, mejorar el control de calidad, realzar la imagen de sus productos o mantener influencia sobre sus precios (Stanton, W.J; Etzel, M.J; Walker, B.J. 2004).

Las cuatro empresas distribuyen sus productos a través de sus tiendas propias y a través de sus tiendas online. Además, algunas tienen presencia en grandes almacenes tanto en España como en Reino Unido. Todas ellas llevan a cabo un proceso de expansión por crecimiento interno, es decir, crecen a través de la creación de nuevas tiendas, lo que les permite controlar la expansión, escoger la localización y asegurarse que se cumplen los objetivos (Miquel Peris, S; Parra Guerrero, F; Miquel Romer, M.J. 2000).

En España todas ellas tienen además de numerosas tiendas propias, puntos de venta en varios centros comerciales “El corte inglés” así como en otros centros comerciales del país. Sin embargo, cuentan con muy pocas tiendas en la ciudad de Londres, concentradas en zonas concretas. Bimba y Lola y Ganso cuentan con cuatro tiendas mientras que Desigual y Neck & Neck cuentan con dos. Además, hay que destacar que solo Ganso y Desigual cuentan con tiendas en un centro comercial, el de Westfield.

Cabe mencionar en este punto la importancia del comercio electrónico. Como ya se ha comentado anteriormente, las cuatro empresas usan Internet tanto para promocionarse y brindar información a sus clientes como medio para distribuir sus productos. Así, a través de sus páginas web distribuyen sus productos, entregándolos o en los domicilios de los clientes o bien en las tiendas físicas más cercanas para ellos, lo que es conocido como comercio B2C (de empresa a consumidor). Además, sus páginas web se adaptan al idioma y la moneda de cada país en el que cada empresa tiene presencia, predominando el inglés en todas ellas.

Finalizando este apartado, como se ha explicado con anterioridad, Desigual también distribuye sus productos a través de negocios electrónicos tales como Privalia, Modalia y Zalando, quienes venden productos procedentes de diferentes marcas.

#### **4.5 POLÍTICA DE PRECIOS**

La distancia entre los mercados, las fluctuaciones monetarias, las regulaciones gubernamentales y los diferentes canales de distribución son algunos factores que dificultan la fijación de precios. Por ello, las empresas deben tener en cuenta las condiciones competitivas y económicas del lugar al que se dirigen para poder adaptarse a él (Keegan, W.J; Green, M.C. 2009).

A la hora de establecer precios las empresas han de tener en cuenta dos aspectos. En primer lugar, a nivel externo de mercado factores como la sensibilidad de los clientes al precio o el nivel de precios de la competencia, y en segundo lugar, a nivel interno hay que tener en cuenta los costes adicionales consecuencia de los márgenes deseados o los requisitos de venta y producción (García Cruz, R. 2002.)

En el caso de Londres, las cuatro empresas han optado por una estrategia de precio de mercado, es decir, en el mercado inglés ya existen empresas que ofrecen los mismos productos, de modo que a partir del precio de mercado ellas establecen sus precios (Hollensen, S; Arteaga Ortiz, J. 2010)

Accediendo a las páginas web de las principales competidoras en Londres de Bimba y Lola, Desigual, Neck & Neck y Ganso y comparando de manera generalizada los precios que establecen, nos damos cuenta que todas ellas mantienen un nivel de precios similares en la ciudad.

#### **4.5.1 Política general**

Teniendo en cuenta el tipo de cambio de la divisa en la actualidad ( $1\text{GBP} = 1.4217\text{€}$ ) se han elaborado las siguientes tablas, las cuales muestran los precios que establecen las cuatro empresas a los mismos productos ofertados en España y en Londres. De este modo se puede apreciar con claridad las diferencias de precios entre los productos de un país con respecto a los del otro.

Tal y como se muestra en las cuatro tablas siguientes, los productos ofertados en Londres son más caros que los ofertados en España en el caso de todas las empresas. No obstante, destaca la gran diferencia de precios que presentan Bimba y Lola y Desigual en todos sus productos, ya que aunque los productos de Neck & Neck y Ganso sean más caros en Londres que en España, la diferencia no es tan elevada.




Tabla 4.5.1.1 Precios de Bimba y Lola

		
Bolso	170€	110€
Collar	213€	125€
Monedero	24€	24€
Cartera	106€	65€



**Tabla 4.5.1.1.** Elaboración propia

Tabla 4.5.1.2 Precios de Desigual

		
Vestido	105€	69€
Sudadera	91€	59€
Camiseta	34€	24€
Cojín	62€	39€



**Tabla 4.5.1.2.** Elaboración propia

Tabla 4.5.1.3 Precios de Neck &amp; Neck

		
Bermuda	32€	24€
Polo	28€	22€
Abrigo	65€	46€
Pantalón	42€	30€

**Tabla 4.5.1.3.** Elaboración propia

Tabla 4.5.1.4 Precios de Ganso

		
Camisa	78€	55€
Pantalón	105€	75€
Polo	64€	45€
Jersey	78€	55€

**Tabla 4.5.1.4.** Elaboración propia

## 4.5.2 Descuentos

Las cuatro empresas establecen descuentos periódicos, ya que tanto en España como en Reino Unido las rebajas tienen lugar en las mismas épocas del año: en verano y en invierno. En ambos países las rebajas de verano abarcan los meses de julio a septiembre. Sin embargo, en España las rebajas de navidad tienen lugar entre enero y marzo y en Londres entre el mes de diciembre y el mes de febrero. En la ciudad inglesa las rebajas de navidad dan comienzo antes que en muchas otras ciudades, el día 26 de diciembre, conocido como el “Boxing Day”.

Cabe mencionar que las rebajas en ambos países son muy similares, es decir, el porcentaje de descuento no varía de un país a otro. En base a la información obtenida en las páginas web de las cuatro empresas, las rebajas comienzan con descuentos del 30 % y finalizan con descuentos de hasta el 70%.

## 5. RECOMENDACIONES

En esta sección incluimos algunas propuestas en cuanto al desarrollo futuro de la estrategia comercial de las empresas en Londres y el mercado británico. Proponemos posibles mejoras que podrían llevar a cabo las cuatro empresas y las ponemos en relación con lo que hacen las principales competidoras de las mismas.

En primer lugar, tanto Ganso como Neck & Neck deberían desarrollar en profundidad su política de comunicación en la ciudad de Londres. En concreto deberían hacer uso de la televisión como medio para promocionarse. Aunque esto requiera una alta inversión de dinero, sería un buen medio para promocionarse debido al gran alcance que supone esta alternativa. Por otro lado también sería aconsejable que tanto estas empresas como Desigual y Bimba y Lola publicaran artículos de moda, en catálogos, revistas especializadas o incluso en revistas online, como hace Topshop, una de las principales competidoras en el sector textil inglés. Esta firma cuenta con una revista online en la que publica noticias de actualidad, videos de moda y consejos de belleza y de estilismo, lo que la convierte en una empresa con una intensa involucración en el proceso de comunicación.

Dentro de la política de comunicación, también sería recomendable que las cuatro empresas facilitaran a sus clientes tarjetas de descuento o tarjetas de promoción, tal y como hace Topshop, quien por ejemplo ofrece descuentos a estudiantes, fomentando así la venta de productos a gente joven, el principal público de la compañía, o facilitar promociones a sus fieles clientes, tal y como hacen Zara y Mango.


En cuanto a la política de productos de Bimba y Lola y Ganso, ambas firmas deberían modificar su cartera de productos en la capital inglesa. Sería recomendable que ofertaran productos similares y dirigidos al mismo público en todos los mercados, tal y como hacen Zara, Mango y Topshop, quienes mantienen su política de productos en todos los países en lo que operan.


Haciendo referencia a la política de productos de Bimba y Lola, los artículos más exitosos y demandados de Bimba y Lola en España son los bolsos y las carteras, de modo que comenzar su actividad en Londres centrándose en la venta de estos productos fue una decisión acertada. Sin embargo, viendo que estos productos también han tenido éxito en la ciudad inglesa, debería introducir otros productos como más prendas de vestir o accesorios, ya que cada vez van teniendo más éxito en el mercado español.

Por ultimo sería aconsejable que Ganso ampliara su cartera de productos en la ciudad de Londres. Como ya se ha comentado, Ganso solo distribuye productos para hombre, mujer y niño en una de sus tiendas de la ciudad, de modo que sería recomendable que ofreciera estos productos en más tiendas.

## 6. CONCLUSIONES

Llevar a cabo operaciones comerciales fuera del mercado del país de origen supone hacer frente a diferentes riesgos: la distancia comparativa al mercado, diferencias en el idioma y la cultura, fluctuaciones del tipo de cambio, restricciones gubernamentales y otros riesgos comerciales y políticos. Para superar estas barreras las organizaciones deben de coordinar correctamente sus actividades de marketing, tales como la combinación de los productos, la manera en la que se distribuyen y promocionan y la fijación de su precio. Así, a modo de conclusión detallamos por separado los resultados más relevantes de las empresas en relación a sus actividades de marketing, fruto del análisis que hemos llevado a cabo.

 Bimba y Lola cuenta con 189 puntos de venta distribuidos en 17 países. En Londres cuenta con cuatro tiendas repartidas por la ciudad, donde su cartera de productos es más reducida que en España. En la ciudad inglesa Bimba y Lola se centra en vender accesorios, en concreto bolsos y carteras, los productos más exitosos de la firma, cuyo precio es mucho más elevado que en España. Cabe mencionar aquí que Bimba y Lola únicamente participa en desfiles españoles, destacando la Fashion week de Madrid, donde muestra el estilo sofisticado y elegante de todos sus diseños. En cuanto a la publicidad de la firma, Bimba y Lola emite anuncios televisivos en ambos países y hace uso de varias redes sociales en ambos idiomas: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Pinterest y Soundcloud.

 Desigual presenta un rápido y firme proceso de internacionalización con presencia en 22 países, aunque en la ciudad de Londres únicamente cuenta con dos puntos de venta, destacando la tienda ubicada en el centro comercial de Westfield. Los productos que vende la firma en la ciudad inglesa son similares a los que distribuye en España, los cuales presentan diseños asimétricos y coloridos, pero el precio de los mismos es mucho más elevado en la ciudad de Londres. Esta firma participa en desfiles tanto en España como en Reino Unido, destacando aquí la Fashion week de Madrid y la Fashion week de Londres. Un aspecto destacable de Desigual es su elevada inversión en publicidad. La firma se publicita a través de anuncios televisivos, tanto en España como en Reino Unido, a través de distintas redes sociales, como Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Pinterest y Google plus,

en las cuales abundan las publicaciones en inglés, y a través de aplicaciones para dispositivos móviles. Además de la publicidad mencionada, Desigual también tiene presencia en páginas de venta online como Privalia, Modalia y Zalando.

## NECK & NECK

Neck & Neck es la marca española líder en el sector de la moda infantil, con presencia en 14 países y con 435 puntos de venta distintos. Únicamente cuenta con dos tiendas en la ciudad de Londres, donde vende una gran variedad de prendas de vestir y calzado para niños y niñas de hasta catorce años, al igual que en España, pero con un precio superior. Los únicos productos que Neck & Neck no ofrece en Londres son los uniformes, ya que en España sí que incorpora en su cartera de productos uniformes pertenecientes a determinados colegios del país. Cabe mencionar que esta firma no se publicita ni en prensa ni en televisión en ninguno de los dos países, aunque sí que hace uso de diferentes redes sociales, como Facebook, Instagram, Twitter, YouTube y Pinterest. Destaca aquí la cantidad de videos making off que publica Neck & Neck en YouTube, tanto en inglés como en español.

Aunque esta firma no desfile en ninguna pasarela de la ciudad de Londres ni en ninguna Fashion week, sí que participa en otros desfiles españoles de moda infantil.



Ganso es una firma que lleva a cabo un lento proceso de internacionalización, únicamente tiene presencia en 10 países. Centrándonos en Londres, esta firma cuenta con cuatro puntos de venta, ubicándose uno de ellos en el centro comercial de Westfield. Cabe mencionar que de las cuatro tiendas que tiene en la ciudad, únicamente en una de ellas ofrece productos tanto para hombres como para mujeres, estando el resto de tiendas enfocadas únicamente al mercado masculino.

El ganso no se publicita ni en prensa ni en televisión en ninguno de los dos países, sin embargo sí que está registrado y hace uso de varias redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Pinterest y LinkedIn. De las mencionadas redes sociales, destaca las publicaciones de la firma en Youtube, ya que abundan los videos making off de sus colecciones en ambos idiomas.

Aunque Ganso no participe en ningún desfile de Londres ni en ninguna Fashion week, participa en pequeños desfiles de España.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Alameda, M. 2013. ELLE. *Londres de rebajas*. [sitio web]. [Consulta: 17 Julio 2015]. Disponible en: <http://www.elle.es/viajes/escapadas/londres-de-rebajas>

BIMBA Y LOLA [sitio web]. [Consulta: 30 Junio 2015]. Disponible en: <http://www.bimbaylola.com/cms/>

Czinkota, M.R; Ronkainen, I.A. 2008. *Marketing internacional*. 8º ed. México: Cengage Learning. Cap. 1, 10 y 12. ISBN: 978-970-686-827-5

DESIGUAL [sitio web]. [Consulta: 30 Junio 2015]. Disponible en: [http://www.desigual.com/es\\_ES](http://www.desigual.com/es_ES)

EFE. 2013. *Fundadores del Ganso: "este país necesita gente que crea en sus ideas"*. [sitio web]. [Consulta: 8 Julio 2015]. Disponible en: <http://www.efempresas.com/noticia/fundadores-de-el-ganso-este-pais-necesita-gente-que-crea-en-sus-ideas/>

EL BANCO MUNDIAL [sitio web]. [Consulta: 15 Julio 2015]. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD/countries/GB?display=graph>

EUROPA PRESS. *El ganso renueva su tienda online para facilitar el proceso de compra y su expansión internacional*. [sitio web]. 2015. Madrid. [Consulta: 17 Julio 2015]. Disponible en: <http://www.europapress.es/economia/noticia-ganso-renueva-tienda-online-facilitar-proceso-compra-expansion-internacional-20150407185619.html>

EUROPA PRESS [sitio web]. 2014. Madrid. [Consulta: 5 Julio 2015]. Disponible en: <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-bimba-lola-elevo-ventas-1155-2013-866-millones-euros-20140930164345.html>

GANSO [sitio web]. [Consulta: 30 Junio 2015]. Disponible en: [http://www.elganso.com/es/?store=es&from\\_store=en](http://www.elganso.com/es/?store=es&from_store=en)

García Cruz, R. 2002. *Marketing internacional*. 4º ed. Madrid: ESIC editorial. Cap. 7 y 8. ISBN: 84-7356-324-7

Guimón, P. 2015. EL PAÍS. *Las dos caras del milagro británico*. [sitio web]. [Consulta: 15 Julio 2015]. Disponible en:  
[http://economia.elpais.com/economia/2015/04/10/actualidad/1428688328\\_740335.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/04/10/actualidad/1428688328_740335.html)

Hollensen, S; Arteaga Ortiz, J. 2010. *Estrategias de marketing internacional*. 4ª ed. Madrid: Pearson Educación. Cap. 1, 14 y 15. ISBN: 978-84-832-2640-7

Keegan, W.J; Green, M.C. 2009. Decisiones de precios. En: *Marketing internacional*. 5ª ed. México: Pearson Educación. Pp 364-396. ISBN: 978-607-442-339-6

LA VANGUARDIA. 2015. *El nuevo anuncio de desigual causa polémica en la red*. [sitio web]. [Consulta: 17 Julio 2015]. Disponible en:  
<http://www.lavanguardia.com/de-moda/moda/20140502/54406529854/criticas-desigual-polemico-anuncio-libertad-sexual.html>

Magazine. 2015. *Gran canaria moda cálida* [sitio web]. [Consulta: 20 Julio 2015]. Disponible en:  
<http://magazine.grancanariamodacalida.es/es/blog/400-30-ninos-abriran-manana-la-swimwear-fashion-week-gran-canaria-moda-calida-desfilando-para-once-firmas-infantiles>

Miquel Peris, S; Parra Guerrero, F; Miquel Romero, M.J. 2000. Estrategia general de distribución. En: *Distribución comercial*. 4ª ed. Madrid: ESIC editorial. Cap. 8. Pp 227-245. ISBN: 84-7356-263-1.

NECK & NECK [sitio web]. [Consulta: 30 Junio 2015]. Disponible en:  
<http://www.neckandneck.com/home>

Ortega, E. 1997. Comunicación y publicidad. En: *Comunicación publicitaria*. Madrid: Ediciones Pirámide. Cap. 1. Pp 13-46. ISBN: 84-368-1019-8



Ortiz, M. 2015. BRAND MANIC. *Por qué Instagram es la plataforma preferida por las marcas de moda*. [sitio web]. [Consulta: 20 Julio 2015]. Disponible en:  
<http://brandmanic.com/instagram-fashion-power-o-por-que-es-la-plataforma-preferida-por-las-marcas-de-moda/>

Ramos, R. 2013. LA VANGUARDIA. *La ciudad del dinero*. [sitio web]. [Consulta: 11 Julio 2015]. Disponible en:  
<http://www.lavanguardia.com/magazine/20130125/54363018049/la-ciudad-del-dinero-city-londres-magazine.html>

Rodríguez Ardura, I. [et al] 2007. La publicidad. En: *Estrategia y técnicas de comunicación: una visión integrada en el marketing*. Barcelona: editorial UOC. Cap. 3. Pp 125-171. ISBN: 978-84-9788-593-5

Rodríguez del Bosque, I; Suarez Vázquez, A; García de los Salmones, M. 2008. La comunicación de marketing. En: *Dirección publicitaria*. Barcelona: editorial UOC. Cap. 1. Pp 17-45. ISBN: 978-84-9788-454-9

Ruiz-Tapiador, Teresa. 2015. CINCO DÍAS. *Los buenos resultados también están de moda*. [sitio web]. [Consulta: 11 Julio 2015]. Disponible en:  
[http://cincodias.com/cincodias/2015/07/03/empresas/1435945557\\_847284.html](http://cincodias.com/cincodias/2015/07/03/empresas/1435945557_847284.html)

Russell, J.T; Lane, W.R; Whitehill King, K. 2005. Publicidad, respuesta directa e internet. En: *Publicidad*. 16ª ed. México: Pearson Educación. Cap. 13. Pp 378-408. ISBN: 970-26-0642-X

Sánchez-Bote, Ana. 2013. *El Ganso estará en el MFSHOW, el primer desfile de la marca*. En: el economista.es. [sitio web]. [Consulta: 20 Julio 2015]. Disponible en:  
<http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/343978222/evasion/gente-y-estilo/noticias/4992861/07/13/EI-Ganso-estara-en-el-MFSHOW-el-primer-desfile-de-la-marca.html#.Kku80hERhb6Ne4U>

Sánchez de la cruz, D. 2013. LIBRE MERCADO. *Londres, la “vaca lechera” de Gran Bretaña*. [sitio web]. [Consulta: 8 Julio 2015]. Disponible en:  
<http://www.libremercado.com/2013-03-16/londres-la-vaca-lechera-de-gran-bretana-1276485017/>

Stanton, W.J; Etzel, M.J; Walker, B.J. 2004. *Fundamentos del Marketing*. 13ª ed. México: McGraw-Hill. Cap. 1 y 14. ISBN: 970-10-3825-8

VOGUE [sitio web] [Consulta: 5 Julio 2015]. Disponible en:  
<http://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/bimba-lola/282>