



Universidad Pontificia Comillas - ICADE

Estrategias de transición de empresas de moda españolas en el paso del Fundador al CEO

Autor: Elena Gómez del
Campillo Martín
Director: Paloma Bilbao
Calabuig

MADRID | junio 2022

Índice

Índice.....	1
Tabla de figuras.....	2
Resumen.....	3
Abstract.....	4
1. Introducción.....	5
Objetivos.....	6
2. Estado de la cuestión.....	7
3. Marco Teórico.....	11
La etapa de transición en el crecimiento empresarial.....	11
Los ocho obstáculos de la transición.....	13
1. Establecer una dirección y mantener el enfoque.....	13
2. Posicionamiento del producto/servicio en un mercado ampliado.....	13
3. Mantener la capacidad de respuesta del cliente/mercado.....	13
4. Construir una organización y un equipo de gestión.....	13
5. Desarrollar procesos e infraestructuras eficaces.....	14
6. Crear capacidad financiera.....	14
7. Desarrollar una cultura adecuada.....	14
8. Gestión de riesgos y vulnerabilidades.....	15
El fundador y el CEO, ¿dos caras de la misma moneda?.....	15
El papel del fundador en la etapa de transición.....	18
4. Estudio de campo.....	20
Justificación de la elección del modelo de Picken como marco conceptual para el estudio de campo.....	20
Métodos.....	23
Método 1.....	23
Primera muestra.....	23
Entrevistas.....	24
Segunda muestra.....	25
Fuente de datos.....	26
Análisis de contenido.....	27
5. Resultados.....	29
Descriptiva de la muestra en términos de transición del fundador al CEO.....	29
Estado de las empresas de la muestra en términos de los ocho hurdles de Picken.....	29
6. Conclusión.....	46
7. Bibliografía.....	51
8. Anexos.....	63

Tabla de figuras

Figura I: Variación interanual del volumen de las ventas de la industria de la moda en España entre 2007 y 2021

Figura II: Factores que facilitan la transición a un diseño organizativo maduro manteniendo la moral de la empresa

Figura III: Evolución del número de empresas textiles, de confección y calzado en España

Figura IV: Empresas a las que se les envía un mail para la participación en la encuesta

Figura V: Muestra analizada datos identificativos

Figura VI: Muestra analizada de empresas de moda españolas

Figura VII: Número de artículos por *hurdle* y empresa

Figura VIII: Resumen de presencia de los *eight hurdles* en las empresas de la muestra

Resumen

Las empresas de moda españolas tienen amplias capacidades y oportunidades de crecimiento, sin embargo, se enfrentan a un proceso decisivo en esta etapa: el paso del fundador al CEO y los retos claves en la transición. Es un proceso con multitud de riesgos asociados que han de tenerse en cuenta para evitar la fuga de oportunidades beneficiosas para el crecimiento orgánico y sostenible de las compañías. A través de una metodología cualitativa, con un método de análisis empírico y metodológico, se analiza el contenido de noticias de empresas de moda españolas en fase de crecimiento. Se llega a la conclusión de que los hurdles planteados suponen retos visibles en todos los casos y que han de ser gestionados de manera específica para cada empresa y ninguna de las empresas da el paso del fundador a un CEO profesionalizado, siendo uno de los fundadores o el fundador sobre el que recae la dirección. La contribución principal de este trabajo es la de ofrecer un marco estratégico y útil de referencia que puedan aplicar en supuestos de crecimiento presentes y futuros de las compañías en transición que operen en el sector moda, además enriquecer el conocimiento científico sobre el gobierno corporativo y el estado de “salud” de las estrategias de las empresas de la industria analizada.

Palabras Clave: estrategia, gestión, gobierno corporativo, retos, sector moda, crecimiento

Abstract

Spanish fashion companies have ample capabilities and growth opportunities; however, they face a decisive process at this stage: the transition from founder to CEO and the key challenges in the transition. It is a process with a multitude of associated risks that must be considered to avoid the leakage of beneficial opportunities for the organic and sustainable growth of the companies. Through a qualitative methodology, with an empirical and methodological analysis method, the content of news of Spanish fashion companies in the growth phase is analyzed. It is concluded that the hurdles posed are visible challenges in all cases and that they have to be managed in a specific way for each company and none of the companies makes the transition from the founder to a professionalized CEO, being one of the founders or the founder the one in charge of the management. The main contribution of this work is to offer a strategic and useful framework of reference that can be applied in present and future growth scenarios of companies in transition operating in the fashion sector, as well as to enrich the scientific knowledge on corporate governance and the state of "health" of the strategies of the companies in the industry analyzed.

Key Words: strategy, management, corporate governance, challenges, fashion industry, growth

1. Introducción

El emprendimiento no es asunto baladí y en moda las cosas se complican especialmente por el tono creativo y desordenado que adquieren estas empresas, provocando la necesidad de crear estrategias sólidas y coherentes de crecimiento empresarial (Gestal, 2022).

“La industria de la moda es considerada una de las más relevantes económicamente a nivel global” (Rudi, 2021, p.189). Con las tendencias hacia un incremento de la sostenibilidad, la crisis de las cadenas de suministros, los conflictos bélicos entre países, la creciente globalización (Gestal, 2022), son, entre otros, aspectos que amenazan el contexto de operaciones empresariales actual, y hacen que el sector de la moda y su tejido empresarial, a pesar de su importancia internacional, se vea afectado y sea necesario integrar en sus estrategias planes de contingencia. Por ello, es importante proveerlas de herramientas sobre el diseño organizativo y las estructuras de poder para que se vayan desarrollando y creciendo con normalidad en un ambiente turbulento como el actual.

Además, el crecimiento empresarial se traduce en aumento de capacidades y necesidad de una mejora y orden de los procesos que estas empresas han de implementar tanto a nivel organizativo, como financiero y de gobierno. Así, resulta fundamental el inicio a través de una idea genuina, pero mucho más aún su construcción a través del esfuerzo y duro trabajo del equipo (Rudi, 2021, 190-191). Todo ello en un entorno en el que la moda pasajera o *fast fashion* es cada vez más popular (Vergara, 2020) y habiendo una gran proliferación de esta en redes sociales (Audisio, 2018), que si bien ayuda en el crecimiento y expansión de las marcas, promueve un entorno altamente competitivo que está modificando las relaciones con los clientes, las estructuras organizativas y disrumpe de manera generalizada en la industria. Así, los resultados del estudio de IAB en 2018 concluyen en que, “de las diez marcas con más seguidores en Instagram, cuatro son marcas de ropa” (IAB citado en Audisio, 2018, p.18).

Es relevante el hecho de que en España, la mitad de las iniciativas empresariales puestas en marcha, sean del tipo que sean, “no superan el quinto año y el cupo de tres años solo lo alcanza un 66%” (Capitán, 2020), lo cual aplica de igual modo a la industria que nos ocupa. El sector moda sufre una contracción en 2019 por causas derivadas principalmente de la pandemia del Covid-19, la inflación, los confinamientos en China,

el elevado precio de la energía (Muret, 2022) que ha obligado a muchas empresas de la industria a cerrar (Gestal, 2020). De ello deriva la importancia de entender los retos estratégicos en la fase de crecimiento y establecer unas guías para su sostenibilidad.

A pesar de las grandes empresas que lideran el sector, “la mayor parte de la industria nacional está compuesta por pequeñas y medianas empresas que diseñan y distribuyen moda” (Díaz-Soloaga, 2020). Empresas con vocación de crecimiento y consolidación pero que, ante la escasa literatura encontrada al respecto, no tienen herramientas conocidas para abordar completamente dicha fase del ciclo de vida empresarial de una manera completa y correcta. Además, operan en un contexto de constante cambio en el sector y sus consumidores, necesitando una buena organización a través de un plan de negocio estratégico, constantemente revisado y con la necesidad de un liderazgo organizativo perfectamente gestionado (Lorenzana, 2018). De ello deriva la necesidad de analizar la estrategia general y de gobierno de compañías de moda en fase de transición, a fin de conocer el estado de “salud” de las compañías y poder establecer un diagnóstico que encamine hacia una consolidación empresarial adecuada y duradera.

A través de una metodología cualitativa, se pretende alcanzar los objetivos que se proponen y concluir en un marco de referencia para dicho crecimiento sostenible de empresas de moda españolas. Se elabora una revisión de la literatura sobre la transición del poder de decisión de las empresas y el momento de cambio del fundador al director ejecutivo, *chief executive officer*, de ahora en adelante CEO, y los obstáculos que se presentan en dichos momentos. Así, se establece el marco conceptual para el estudio de campo y se identifican los *eight hurdles* de Joseph C. Picken como pertinente referencia del proceso de transición de las empresas de moda españolas en crecimiento.

Objetivos

Tras una experiencia laboral en una empresa de moda española en plena expansión, identifiqué lo caótico que puede resultar un crecimiento poco o nada guiado. Dicho tipo de empresas, atraviesan una fase clave en su crecimiento en la que surgen muchas oportunidades que se han de manejar lo mejor posible para evitar fugas de recursos que ralenticen y dificulten el crecimiento. Oportunidades que se plantean también como retos de gestión importantes en la supervivencia de estas.

Ante la insuficiencia de bibliografía específica sobre estos aspectos relacionados con el sector moda, se decide llevar a cabo, en el presente trabajo de fin de grado, un

estudio cualitativo de una muestra de empresas por el que se analizan los retos para hacer frente a la transición hacia su crecimiento, el tipo de gobierno que las maneja y las ineficiencias o eficiencias que se vislumbran en el proceso.

El objetivo general de este trabajo es pues el de, usando el marco conceptual de Picken (2017), identificar el estado de “salud” de estrategia general y gobierno corporativo de las *start ups* de moda españolas en su etapa de transición hacia el crecimiento. En dicho diagnóstico, se hará especial hincapié en el paso del fundador al CEO.

De esta forma, los objetivos específicos quedan planteados como:

- ¿Cómo es el órgano de gobierno y la estructura de decisión de las empresas de moda en el paso del fundador al CEO?
- ¿Cómo se produce la transición de estas empresas hacia la consolidación el crecimiento? ¿Hay alguna estrategia corporativa y competitiva común?
- ¿Existe alguna oportunidad organizativa útil para dicha fase de crecimiento en la que se encuentran las empresas analizadas?

En general “sabemos bastante poco sobre cómo las organizaciones y sus líderes abordan la gestión de la sucesión del fundador-CEO y la implementación de los cambios organizativos deseados” (Serra y Thiel, 2017, p.381) por ello, entender esto supone la clave para tratar de ordenar el crecimiento, otorgándole coherencia y buscando posibles patrones comunes que sirvan de referencia y apoyo y eviten fugas no deseadas de oportunidades e incrementen la eficiencia en compañías de moda españolas en la fase de crecimiento.

Consecuentemente, la utilidad práctica de este trabajo fin de grado reside en su pretensión de plantear una guía que marque algunos aspectos clave que estas empresas pueden abordar de una manera práctica para desarrollar un crecimiento más consciente y ordenado.

Por otro lado, el trabajo también busca contribuir al conocimiento sobre la estrategia y el gobierno corporativo de las *start ups*.

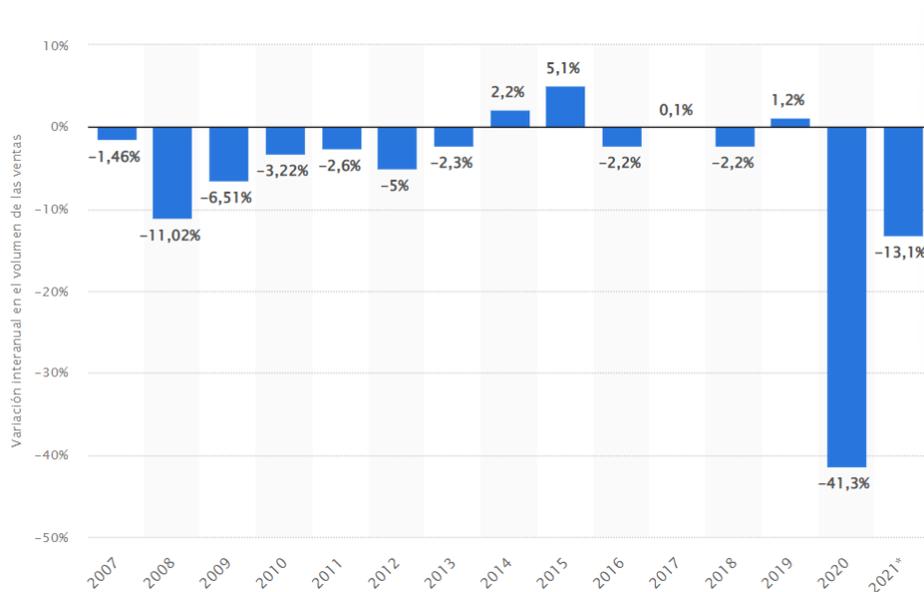
2. Estado de la cuestión

Tras un período de decadencia en el sector de la moda causado por la pandemia del

Coronavirus, “el negocio de la moda en España cierra un 2021 de recuperación económica, vuelta a los espacios físicos y cambios en estructuras corporativas de las empresas” (Erdozain, 2021). A pesar de que aún se enfrenta a dificultades como confinamientos en países proveedores de materias primas, como es el caso de China, un elevado coste energético, el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, entre otras cuestiones, el sector moda parece recuperarse lentamente, enfocado hacia un crecimiento empresarial, que si bien es lento, es sostenido provocando que las empresas superen sus expectativas.

En cuanto al volumen de ventas del sector, se observa que el año de la pandemia registra uno de los peores datos. A pesar de ello, hay una evolución hacia una recuperación en dicho volumen de ventas interanual:

Figura I: Variación interanual del volumen de las ventas de la industria de la moda en España entre 2007 y 2021



Fuente: Statista, 2022

A pesar de la recuperación, el volumen interanual de ventas, calculado no supera el previo a la pandemia, de lo que derivan una multitud de retos financieros, estructurales, organizativos, culturales y de gestión que hacen que el sector moda sufra las consecuencias y tenga que poner especial atención en sus estrategias: diversificando líneas de negocio, generando alianzas, implementando mejoras organizativas, incluyendo

las tecnologías e innovación como parte del negocio, entre otros aspectos relevantes (Angelis, 2021), que se abordarán en el presente trabajo de fin de grado.

Compañías como Pronovias, de moda nupcial, o Pepe Jeans, necesitaron inyecciones de capital para refinanciar su deuda. Inditex integró Uterqüe en Massimo Dutti y Mango puso fin a su marca de tallas grandes, Violeta, en un ejercicio de reestructuración de sus marcas, aunque incorporando mayor tallaje en sus colecciones para seguir accediendo a ese público objetivo (Erdozain, 2021).

Destacables también empresas como Muroexe en 2020 y Etxart&Panno, Poète, Pili Carrera, el grupo O'Neill en España, Soloio e incluso una treintena de tiendas de H&M (Erdozain, 2021), en 2021, que no pueden sostener su crecimiento y se ven obligadas a la liquidación. En situación contraria, se encuentran compañías como Bimba y Lola, Mascaró y Lola Casademunt, que apuestan por una expansión internacional.

Ante tal contexto, los gobiernos corporativos de algunas grandes empresas de moda en España han sufrido reestructuraciones importantes, invitando a una reflexión sobre la importancia de su solidez para la consecución de un buen crecimiento e impulso del negocio. Ejemplos significativos de esto fueron la reestructuración de las cúpulas de Encajes Liquidain, Textura, Columbia o la sonada salida de Inditex de Pablo Isla, su presidente, y la entrada de Marta Ortega en su lugar (Erdozain, 2021). En este aspecto, las empresas identifican la necesidad de cambiar su estructura organizativa, incorporando nuevos integrantes, reestructurando los altos mandos o modificando el tipo de organización, a fin de mantener el crecimiento.

Según el Informe Sector de la Moda de la EAE Business School (Valoira, 2022, p.11), “España se situó en una posición media en cuanto a gasto medio en vestido y calzado por persona (puesto 21 de 44 países analizados)”, lo que sugiere que es relevante la industria en el mercado, que la gente gasta parte de su capital en moda y que es pertinente un análisis del crecimiento de las empresas del sector en la presente investigación.

Respecto a las estrategias de moda en empresas en crecimiento se encuentra poca bibliografía. De ahí surge la necesidad de abordar el objetivo del presente trabajo. Así, se pretende dar una perspectiva sobre las estrategias en el crecimiento y el gobierno de estas compañías.

Sobre esto, se han llevado a cabo investigaciones pero para casos de grandes *players* referentes del sector que han alcanzado el éxito como MANGO o Inditex. De MANGO se analizan claves y estrategias fundamentales. Se concluye, en este aspecto, en que son “vitales para el crecimiento: la estrategia comercial, el sistema logístico integral, y la organización y el papel integrador de los valores” (Planellas y Svejnova, 2008). Sin embargo, es un estudio de firma en fase de madurez y no de crecimiento como es la fase objetivo que nos ocupa en el presente trabajo.

También se investiga la fase de declive, importante para evitar que la marca consolidada y madura acabe extinguiéndose y momento en el que es clave un buen posicionamiento e ir desarrollando un catálogo de producto óptimo (Díaz del Rio, 2019). O la de creación de la empresa o emprendimiento en moda, momento en el que se hace especial hincapié en el cliente, el *marketing* y aspectos que buscan el incremento en las ventas y el inicio del posicionamiento en el mercado (Pego y Luquin, 2020). Se abordan aspectos como el de velocidad, oportunidades de mejora, adaptación... generalmente retos asociados a esta etapa empresarial.

En cuanto al sector de la moda, a través de un análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, se identifican retos relacionados con la “diferenciación, internacionalización, omnicanalidad, sostenibilidad, innovación, formación y desarrollo” (Arribas et al., 2016), que se seguirán estudiándose en momentos posteriores como fundamentales para el desarrollo de los agentes operantes de la industria (Sánchez, 2021).

En cuanto al gobierno corporativo, de nuevo de grandes referentes del sector, hay multitud de referencias a los “directivos más influyentes del negocio de la moda en España” (Modaes, 2013), o sobre el enfoque que estas le dan a su gobierno corporativo. Esto es así por tratarse de empresas que cotizan y que están obligadas a efectuar un ejercicio de transparencia o publicidad en sus informes anuales.

En general, el enfoque analítico sobre estrategias generales y gobierno corporativo de compañías de la industria de la moda en España está ampliamente desarrollado para empresas en fase de madurez y que cotizan en bolsa. En pocas ocasiones se analizan empresas en fase de crecimiento y es por ello por lo que abordar esta etapa en el presente trabajo resulta interesante.

3. Marco Teórico

En el siguiente apartado, se elabora una recopilación de consideraciones teóricas útiles para el posterior análisis en virtud del objetivo expuesto.

Se examinará el ciclo de vida empresarial, haciendo hincapié en la fase de transición o crecimiento, se presentará el marco teórico de los ocho *hurdles* propuestos por Picken (2017), que suponen el eje central del presente trabajo final de grado y finalmente, se abordarán aspectos teóricos relacionados con el paso del fundador al CEO, con especial interés en el papel del fundador en el crecimiento.

La etapa de transición en el crecimiento empresarial

Fundar o emprender un negocio es un asunto complejo. Hay negocios que se crean con éxito y otros fracasan, de la misma manera que existen fundadores que triunfan y otros no tanto.

Tras vislumbrar una oportunidad de negocio, ejecutar su diseño, su lanzamiento y la administración diaria del mismo, sobreviene una fase aún más compleja que es hacer que el negocio crezca, con todo lo que ello requiere. En definitiva, las empresas crecen desigualmente en base a su edad, tamaño, evolución y revolución, velocidad de la industria y sus fases de crecimiento (Greiner, 1998).

Si bien es verdad que cada empresa se desarrolla de una manera diferente debido a sus características y metas concretas, todas en mayor o menor medida y orden, atraviesan diferentes fases de desarrollo: introducción, crecimiento, madurez y declive (Hofer y Charan, 1984, p.2). Se destaca el crecimiento en el presente trabajo, segunda etapa del ciclo de vida, donde se busca crecer para aumentar la rentabilidad, así se aumenta el potencial y consecuentemente la competencia. Greiner (1998) define también estas etapas como: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración, con vínculos con las fases de crecimiento propuestas en las escuelas de negocios.

Semejante a estas etapas, Picken (2017, p.8) propone que los negocios de reciente creación atraviesan tres procesos clave: “*startup, transition and scaling*”. En la fase *startup* el objetivo consiste en identificar una necesidad que represente una oportunidad para que el fundador genere un negocio. Seguidamente, se atravesará la transición en la

que se construye mayoritariamente la empresa, preparándola para el futuro crecimiento o *scaling*.

En dicho proceso de transición, se produce una formalización de la compañía y tiene lugar un momento importante y crítico: **el paso del poder de decisión del fundador al CEO o director ejecutivo**. Etapa que a priori parece condicionar la configuración del gobierno corporativo y la estrategia empresarial futura.

Multitud de investigadores coinciden en la complejidad que el paso del liderazgo del fundador a un equipo de gestión profesionalizado y bien organizado representa uno de los momentos en los que hay altas probabilidades de fracaso (Hofer y Charan, 1984, p.1). En definitiva, antes de la transición, las decisiones y tareas se centralizan en la figura del fundador, aumentando la rapidez, pero también la jerarquización, la dependencia hacia el fundador y limitando la delegación de tareas en los empleados. A medida que aumenta la complejidad y la empresa crece, el líder comienza a verse desbordado y necesitado de unas habilidades que hasta ahora no había desarrollado. Así, esa centralización se torna insostenible, forzando a cambios para permitir la supervivencia de la empresa (Hofer y Charan, 1984, p.5).

La transición, es sin duda una oportunidad de crecimiento, maduración y consolidación de la compañía. En este punto de transición, “el fundador debe afrontar simultáneamente múltiples retos operativos y de gestión” (Picken, 2017, p.8). Hofer y Charan proponen un modelo de transición basado en siete pasos en los que el emprendedor tiene un papel en el planteamiento del desarrollo, además la toma de decisiones se debe formalizar y hacer más consultiva, desarrollando un consejo de administración profesionalizado, los procesos se institucionalizan, se debe producir también un desarrollo estratégico y de los mandos intermedios y una adaptación progresiva a los cambios estructurales (1984, p.6). Este modelo parece adecuado y bastante completo en cuanto al proceso de transición. Sin embargo, Picken (2017) propone un marco de ocho retos de gestión o *eight hurdles* a través de los cuales se produce la metamorfosis de un negocio naciente a una compañía en crecimiento y consolidación. Esta perspectiva parece aún más completa y lógica pues aborda multitud de aspectos como los financieros, de producto/mercado y de gobierno, fundamentales para la completa transición.

Los ocho obstáculos de la transición

Los ocho obstáculos o *eight hurdles* de transición son el conjunto de retos a los que se enfrentan las empresas que comienzan a desarrollar un gran crecimiento. No se tratan de obstáculos como connotación negativa, sino que son planteados por el autor como metáfora del atletismo. Así, las empresas se encuentran compitiendo como en una carrera de obstáculos que deben sortear exitosamente si desean alcanzar su meta.

Los fundadores, cuando la empresa nace, la dirigen en base a las necesidades diarias, sin embargo, ante el creciente y cada vez más complejo desarrollo, han de modificar dicha forma gestión, siendo los ocho retos de Picken, un interesante punto de partida y marco de referencia que se presentan a continuación (Picken, 2017, p. 9).

1. Establecer una dirección y mantener el enfoque

Sentar una dirección y mantenerla, fijando y comunicando unas metas realistas hacia las que orientar el negocio. De esta forma, todo el equipo puede alinearse para alcanzar lo establecido y así promover un crecimiento ordenado.

2. Posicionamiento del producto/servicio en un mercado ampliado

Posicionar los productos o servicios en un mercado en expansión que está en constante cambio y por tanto también las necesidades de los clientes. Por ello, resulta importante el desarrollo del negocio en base a esas modificaciones, focalizándose y adaptándose, continuamente, a lo que el cliente va demandando. Hofer y Charan (1984) plantean algo similar, aludiendo a la necesidad de ir constantemente acomodando la estrategia a fin de seguir creciendo.

3. Mantener la capacidad de respuesta del cliente/mercado

Mantener dicha capacidad a pesar de su progresiva lentitud fruto de la complejidad creciente en la gestión. Se propone integrar estos procesos de resolución en el sistema de gobierno para mantener la capacidad de respuesta a posibles problemas de los clientes.

4. Construir una organización y un equipo de gestión

Desarrollar una organización y un equipo de gestión supone un paso crítico en el que se cambia de un fundador con unas determinadas cualidades a un grupo de gestión con un director ejecutivo liderando. En este momento, se necesita flexibilidad y

planificación estratégica. Esto está en línea con las ideas de desarrollo de un consejo de administración profesional desarrolladas también por Hofer y Charan. Estos además proponen el desarrollo de mandos intermedios y la contratación de personal adecuado para llevar a cabo ciertas operaciones esenciales (1984, p.6).

Este paso crítico es el que se investigará con profundidad en el presente trabajo para el caso de empresas de moda española. Es lo que se denominará: **el paso del fundador al CEO**. Momento vital para determinar el éxito o fracaso de la firma y para la configuración del gobierno corporativo y la estrategia empresarial pues supone cambios en la jerarquía previamente establecida, en busca de una formalización que estimule las oportunidades de crecimiento presentes y futuras.

5. Desarrollar procesos e infraestructuras eficaces

“A medida que la empresa vaya ganando terreno en el mercado, se necesitarán nuevos sistemas e infraestructuras para ofrecer valor a los clientes, adaptarse a los cambios del entorno y apoyar el crecimiento del negocio” (Picken, 2017, p. 9). En la evolución de la compañía es fundamental la inversión de tiempo y recursos adecuados para el desarrollo de procesos e infraestructuras que permitan que el crecimiento orgánico sea posible, deseado, ordenado y pleno en oportunidades que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes. Entre los procesos, destacables los de adaptación, desarrollados por el fundador, para afrontar con éxito los retos que se producen en la transición (Serra y Thiel, 2017, p.380).

6. Crear capacidad financiera

Construir una capacidad financiera que sea eficiente e interesante de cara a los inversores. Estos aportan capital y esperan de este préstamo, además de un crecimiento, acciones que promuevan el buen funcionamiento y sostenibilidad del negocio.

Resulta importante apuntar que hay una gran tipología de inversores entre los que encontramos desde a familiares y amigos, hasta grandes empresas de *private equity* dispuestas a invertir en los negocios que consideran oportunos.

7. Desarrollar una cultura adecuada

Este obstáculo o reto no suele estar presente en la literatura. Sin embargo, Picken plantea su no desarrollo como un verdadero riesgo que podría desencadenar el fracaso de

la empresa. Los fundadores en etapas incipientes deben desencadenar una cultura fruto de sus valores y filosofía (Serra y Thiel, 2017, p. 382), y posteriormente fomentar una cultura sólida y apropiada al negocio que sea comunicada y alineada con todo el equipo. La cultura debe ser mantenida por el fundador o el CEO en función de sobre quién recaiga la tarea de gestión empresarial futura.

La cultura del negocio no solo es fundamental para mantener el foco, sino que también es esencial para sentirse parte de la compañía y por lo tanto, fomentar un ambiente adaptado y transparente a las necesidades de la empresa y sus empleados en cuestión. Además, en multitud de ocasiones, los consumidores y clientes ejercen sus decisiones de compra en función de sus conocimientos sobre la cultura de dicha empresa y de cuánto se alinea a la suya propia.

8. Gestión de riesgos y vulnerabilidades

Los riesgos y vulnerabilidades son aspectos presentes en las etapas de transición. Si no se cumplen los *hurdles* establecidos, la firma está sometida a multitud de riesgos que pueden derivar en el fracaso de esta. Por eso es importante su adecuada gestión evitando los aspectos negativos que derivan de los riesgos y vulnerabilidades a los que las empresas están expuestas, como la fuga de talentos (Serra y Thiel, 2017, p. 379).

Con los *eight hurdles* descritos, se consigue un camino adecuado para formalizar la empresa y comenzar la fase de escalada.

Parece pertinente establecer una clasificación de los retos de Picken en tres categorías, retos organizativos, financieros y de gobierno corporativo, a fin de otorgarle un mayor sentido al posterior análisis. Así, en los aspectos **organizativos**, se incluyen los tres primeros obstáculos relacionados principalmente con el mercado, producto y clientela; en los **financieros**, se alude a la gestión de riesgos y desarrollo de capacidad financiera y procesos e infraestructuras; y finalmente los de **gobierno corporativo** se focalizan en la organización y creación del equipo de gestión y en el desarrollo de una cultura apropiada. Esta clasificación, de elaboración propia, es pertinente de cara al análisis sobre marcas españolas de moda.

[El fundador y el CEO, ¿dos caras de la misma moneda?](#)

Antes de abordar el papel del fundador en el momento de la transición empresarial, fruto del crecimiento y por tanto éxito objetivo de las compañías, parece pertinente hacer una distinción entre el fundador y el *Chief Executive Officer* o director ejecutivo.

La diferencia entre ambos es asunto ampliamente abordado por los investigadores quienes han tratado de teorizar las principales características de ambos y factores y circunstancias en las que surgen en la actividad empresarial.

Se entiende por fundador aquella persona que inicia el negocio y por tanto el generador de la idea de este, esto le otorga gran conocimiento del negocio y fuertes vínculos por haber formado parte desde las fases incipientes (Honjo y Kato, 2021, p. 206). El CEO, en cambio, es una figura principalmente gestora, altamente profesionalizada, encargada de que la idea generada sea ejecutada correctamente a través de estrategias y recursos adecuados con conocimientos empresariales notables.

Si bien es verdad que en ocasiones la figura del fundador y el CEO recae en un único individuo, lo que se denomina CEO fundador, a menos que se indique lo contrario, en el presente trabajo se abordan como dos personas diferentes que ejercen cada una su función (fundador y CEO profesional),

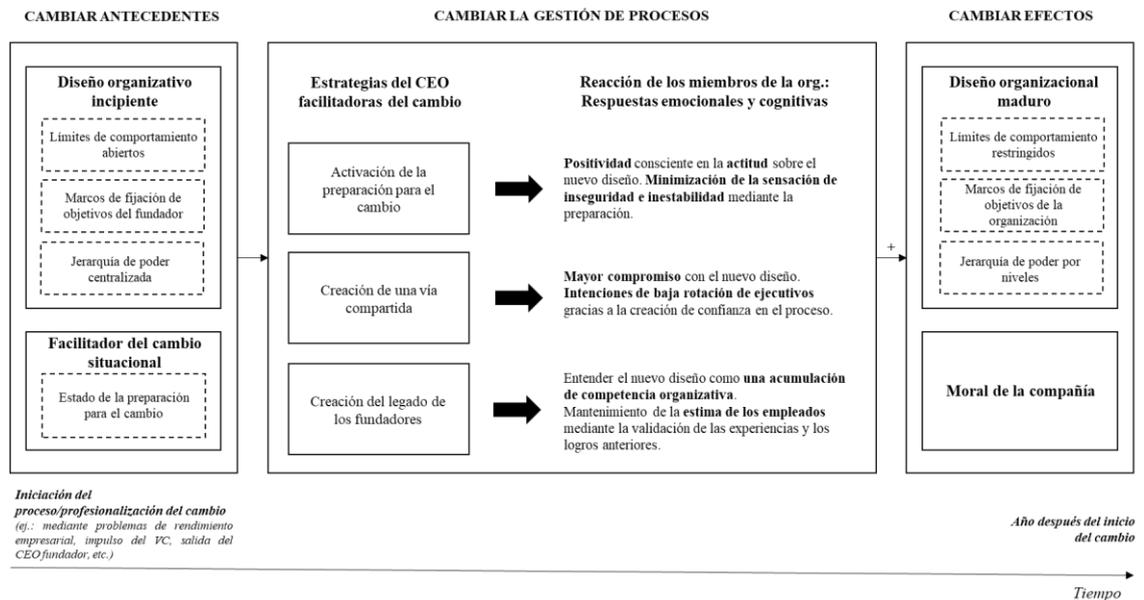
En las fases incipientes de la *start-up*, la figura del fundador aumenta la flexibilidad en un entorno de decisiones muy centralizadas que han de tomarse rápidamente y pueden ejecutarse informalmente (Serra y Thiel, 2017, p.381). Sin embargo, a medida que la empresa va creciendo, resulta necesario replantearse si el fundador es una buena opción, que en ocasiones lo es, o si es limitante en la escalada en ese entorno de amplios retos financieros, organizativos y de gobierno o si es preferible una profesionalización de esta. En definitiva, si el fundador no es capaz de adaptarse a las necesidades que gestionar una empresa más grande requiere, es necesario reemplazarlos por un CEO profesional por el bien del negocio (Lee, Hwang y Chen, 2016, p.752).

Según Lee, Hwang y Chen (2016, p.754), los fundadores se caracterizan por un exceso de confianza y una mayor inclinación a la asunción de riesgos, los CEOs profesionales, en tanto que empiezan en un cargo muy elevado, tienen una actitud más conservadora y racional de la actividad. Esto se considerará positivo o negativo, dependiendo de la empresa que se analice. Así, para sectores creativos donde promover la innovación puede tener un papel clave, puede ser que esa posición conservadora la impida o limite suponiendo un riesgo. Y dependiendo además del contexto empresarial

en el que la empresa se desarrolle pues, tal y como investigan Honjo y Kato (2021), los CEOs fundadores tienen mayores probabilidades de sostener su empresa, especialmente en periodos de crisis, que los CEOs profesionales. Esto parece ser así, por la resiliencia y el instinto de supervivencia característico de cualquiera que haya creado algo y le gustaría estar presente en su desarrollo, el máximo tiempo posible.

Serra y Thiel (2017, p.380), investigan sobre ambos y concluyen en que, aparentemente, un director ejecutivo externo a la compañía que comienza a trabajar en ella puede suponer un motor de estímulo importante si conoce de antemano los efectos del cambio en los individuos y ante ellos hace uso de las estrategias como “la activación de la preparación para el cambio, la creación de un camino compartido y la equidad del legado del fundador”. Los beneficios de esto se asocian principalmente a la sostenibilidad del cambio en tanto que lo hacen posible manteniendo la complacencia y promueven una buena actitud en el ecosistema de la empresa en cuestión. Todo esto queda reflejado de manera clara y esquemática en la Figura.

Figura II: Factores que facilitan la transición a un diseño organizativo maduro manteniendo la moral de la empresa



Fuente: Serra y Thiel, 2017, p.395

No obstante, esta nueva incorporación a la empresa, como cualquier proceso de cambio, también genera incertidumbre, ansiedad y sensación de amenaza percibida por los trabajadores de la empresa que ha de ser necesariamente abordada por el CEO desde

una perspectiva sociocognitiva y emocional (Serra y Thiel, 2017, p.382). Esto trata de paliar la posible desestabilización que se produce en el ecosistema empresarial, los riesgos y vulnerabilidades.

En cualquiera de los dos casos, se han de tener muy presentes los rasgos de comportamiento de ambos y hacer un balance de los beneficios e inconvenientes que dicho cambio de un fundador a un CEO puede desencadenar en la empresa, porque “aporta nuevos conocimientos, rutinas, redes y otros recursos a la empresa, pero también cambia el nivel de optimismo en la empresa, lo que puede tener un impacto sustancial tanto en la estrategia como en la moral de los empleados” (Lee, Hwang y Chen, 2016, p.767).

El papel del fundador en la etapa de transición

Picken (2017) describe cómo una *startup* comienza a operar en un entorno de flexibilidad, de oportunidades en el que la gestión es diaria. Sin embargo, la compañía va construyéndose y formalizándose, gracias a su crecimiento y expansión, requiriendo nuevas estructuras, procesos y gran disciplina. De esta forma, si la transición la realiza con éxito, consigue escalar, momento en el que se enfrenta a grandes cambios, incertidumbre, aumento de recursos y volumen de negocio.

Si en dicha transición el fundador no alcanza a desarrollar las habilidades necesarias para la nueva forma de gestión de la compañía, a pesar de la voluntad de éste de quedarse, suele ser reemplazado por un gestor profesional, en virtud del correcto cumplimiento del *hurdle* número 4 también denominado el paso del fundador al CEO. Según Wasserman (2008, p.104), “cuatro de cada cinco empresarios [...] se ven obligados a abandonar el puesto de director general”. Muchos fundadores consideran que el mero hecho de iniciar el negocio es condición necesaria y suficiente para ser elegidos los nuevos directores ejecutivos, pero el crecimiento empresarial requiere de otras muchas más condiciones para las que el fundador pueda estar capacitado. No basta con la mera identificación organizativa o el sentimiento de pertenencia a la empresa (Lee, Yoon y Boivie, 2020, p.225). Es por ello por lo que mantenerse, le supone un reto de autoconocimiento, madurez, comunicación, apertura, visión estratégica, voluntad al cambio, disciplina, liderazgo y desarrollo personal (Hamm, 2002), añadido al trabajo que ha de hacer para ejecutar los ocho obstáculos (Picken, 2017, p.10). Así, todos los

emprendedores con apertura al aprendizaje tienen mayor probabilidad de consolidarse como verdaderos líderes en el futuro de su empresa.

En muchas ocasiones resulta beneficioso que el fundador, tras su introspección, asuma sus limitaciones y se retire para que la empresa pueda seguir creciendo y desarrollándose. Porque como alegaba Napoleón “una retirada a tiempo siempre es una victoria” y de eso puede derivar la supervivencia del negocio. De hecho, “la mayoría de los ejecutivos pueden aprender a escalar si están dispuestos a dar un paso atrás y admitir que sus antiguos métodos ya no funcionan” (Hamm, 2002, p.110).

Sin embargo, normalmente, por las tendencias de lealtad absoluta al líder, gran nivel de perfeccionismo, así como excesivo foco e individualismo este “paso atrás” suele ser complicado de dar. Ante esto, Hendricks, Howell y Bingham (2021, p.4-7) proponen una transición fluida, en tres pasos, del fundador a través de su redirección a otros puestos en los que ellos consideren que puedan seguir aportando, comprendiendo y orientándoles hacia el cumplimiento de sus motivaciones y objetivos, siempre sin olvidar su relevante papel de iniciación y promoción de la empresa y por tanto haciéndoles partícipes, en todo momento, en el plan de sucesión.

En cualquier caso, es importante tener en consideración durante todo el proceso, las “condiciones psicológicas más allá del rendimiento y control” (Lee, Yoon y Boivie, 2020, p.224). Pues no se debe caer en el error de asumir que todos los fundadores son iguales, como tampoco lo son los CEOs.

Así, las principales ideas del marco teórico a tener en consideración para el estudio de campo son las siguientes:

- Hay que tener en cuenta que las empresas se desarrollan en diferentes etapas entre las que se destaca la fase de crecimiento, momento crítico para las empresas por ser el momento de su mayor proceso de construcción, por la cantidad de cambios que experimenta, por su carácter transitorio y porque es la fase que cimienta las bases para el *scaling* y la posterior madurez.
- Se tendrá en cuenta el paso del fundador al CEO como momento complejo y crítico en la transición y condicionante de la estructura de gobierno corporativo, que entraña multitud de riesgos, retos, oportunidades y poder de decisión. Aquí se considerarán las investigaciones de Sierra y Thiel (2017), acerca de la inclusión de un CEO profesionalizado en la empresa, así como las de Hamm (2002), que

aborda los aspectos reflexivos que requiere la decisión de pasar de un fundador a un CEO en la etapa de crecimiento empresarial; y en caso de producirse, Hendricks, Howell y Bingham (2021, p.4-7) proponen una transición fluida en tres pasos.

- En relación con los retos, se tendrá en cuenta, marco teórico central del trabajo, los ocho *hurdles* propuestos por Picken (2017) relacionados con aspectos organizativos, financieros y de gobierno corporativo.

4. Estudio de campo

Justificación de la elección del modelo de Picken como marco conceptual para el estudio de campo

Este TFG, en virtud de su objetivo general, se propone investigar los *eight hurdles* propuestos por Picken (2017), para el caso de empresas de moda españolas que se encuentran en fase de transición o crecimiento, haciendo especial hincapié en el paso del fundador al CEO. Así, se examinará a través de esta orientación normativa, el estado de la estrategia general y de gobierno de empresas de la muestra escogida.

Se escoge como referencia dicho marco porque propone unas fases concretas, de un modo completo, sobre la evolución de las compañías hacia su conversión en organizaciones capaces de crecer de forma sostenida y rentable, superando así la tasa de fracaso de emprendimiento en España. Remarcar que en España el 50% de las iniciativas empresariales puestas en marcha “no superan el quinto año y el cupo de tres años solo lo alcanza un 66%” (Capitán, 2020). Asunto que, sumado al contexto socioeconómico actual, afecta a la contracción del sector que aún está lidiando con las consecuencias de la pandemia que tuvo lugar en 2019 (Gestal, 2020).

Además, “la popular metodología *lean startup* hace hincapié en un proceso disciplinado de exploración, validación y perfeccionamiento del concepto de negocio como primer paso esencial del proceso” (Picken, 2017) y, si bien es verdad que este foco es innegablemente necesario, se produce también un crecimiento o transición en el que es fundamental tener en cuenta los diferentes aspectos que impactarán en la consecución de unos cimientos para construir una firma escalable.

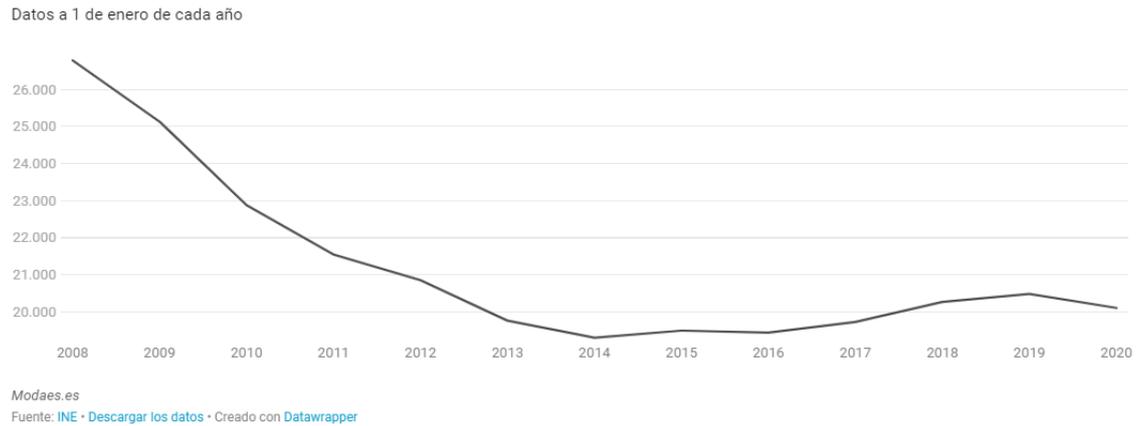
Se identifica como fundamental investigar esto en dichas empresas por sus características y las del sector en el que operan. “En España la moda es una industria potente, que da empleo a casi 150.000 personas. El comercio de moda está muy consolidado” (Mazzoli, 2021). Además de la relevancia económica internacional que la industria de la moda supone (Rudi, 2021, p.189).

En general, existe un sometimiento social al cuidado de la imagen, muy vinculado al mundo de la moda, que provee al sector de gran atractivo para el desarrollo de nuevas marcas de moda con “nuevos modelos de negocio [...] mucho más segmentados y sostenibles, que elevan el valor de uso” (Alicia Bonillo citada en Mazzoli, 2021). Esto promueve la actividad emprendedora y el rápido crecimiento de las empresas de moda españolas, construyendo objetivos que encaminen a un buen ejercicio empresarial. Esto está profundamente relacionado con el *hurdle* 1 de establecimiento de una dirección y mantenimiento del enfoque por el afán de crecer en virtud de unos objetivos que guíen al equipo que conforma la empresa.

Dicho crecimiento requiere un aumento de capacidades e implementación de mejoras hacia un incremento del orden de los procesos a todos los niveles, lo que se relaciona con el *hurdle* 5 de desarrollo de procesos e infraestructuras, posibilitando esas mejoras que hagan frente a las necesidades del cliente. Por ello, no solo resulta vital una primera idea genuina que inicie la actividad empresarial, sino que se convierte en igual de relevante la construcción del crecimiento con un enfoque de esfuerzo y duro trabajo en equipo (Rudi, 2021, p.190-191) y más aún en un sector tan volátil y competitivo como lo es el de la moda, como se aborda en el *hurdle* 4 y que tendrá especial importancia en el paso del fundador al CEO que se analizará posteriormente.

Para tener una visión de la evolución del sector se presenta la Figura III.

Figura III: Evolución del número de empresas textiles, de confección y calzado en España



Fuente: Gestal, 2020

A pesar del decrecimiento que vienen aconteciendo, las perspectivas para los años posteriores han sido esperanzadoras y las empresas del sector comienzan a recuperarse. Posicionando de nuevo sus productos y adaptándose a lo que el cliente va demandando, lo que se asocia directamente a los *hurdles* 2 y 3 que abordan precisamente aspectos relacionados con el posicionamiento y la capacidad de respuesta en el mercado.

Parece remarcable y optimista que la actividad de las aceleradoras, como Lanzadera, de Juan Roig, siguen manteniendo entre sus oportunidades de impulso a las *start ups* de moda, prestándoles dinero para su actividad (Modaes, 2022). Así ha sido el caso, en enero del 2022 de Pompeii Brand y Vasquiat.

Según los datos del Informe Económico de la Moda en España (Seguridad Social citada en Modaes 2020, p.19), del total de trabajadores en la industria de la moda en 2019, casi el 20% son autónomos, lo que es un indicador de un alto porcentaje de emprendedores en el sector.

Según un informe de Modaes.es con la colaboración de Veepee, el 66% de las compañías encuestadas se financian con recursos propios (2020, p.38), esto parece un indicador de cómo se trata de evitar la dependencia que produce una financiación externa y vislumbra las posibilidades de autofinanciación que tienen estas compañías. Aspecto que se investigará ligado a los *hurdles* 4, 6 y 8, clasificados como de tipo financiero y de gestión, pues si los recursos no son externos, probablemente tampoco haya controladores externos de la administración de dicha financiación.

También, según una artículo del economista (Gantes, 2018), la confianza en uno mismo y en el equipo, es un elemento clave en el emprendimiento de moda en España, a

pesar de ser un país en el que el emprendimiento no es tan popular como en otras zonas del mundo por los obstáculos a los que se enfrentan los autónomos y el poco fomento de la cultura emprendedora. Esta característica se relaciona con el *hurdle 7*, ya que de la mencionada confianza deriva la construcción de una cultura fundamental para el ejercicio empresarial.

Métodos

Método 1

Para la realización del estudio de campo, en una primera etapa se planteó llevar a cabo entrevistas a empresas de moda españolas planteándoles once preguntas relacionadas con los *eight hurdles* de Picken.

Primera muestra.

De cara a la selección de los individuos a entrevistar, se elaboró una tabla resumen de veinte empresas de moda en España y se identificaron cuáles de esas empresas podían encontrarse en fase de crecimiento en función de los datos encontrados sobre localización de la empresa, tipo de sociedad, número de tiendas físicas, número de empleados, presencia en canal de venta online, número de seguidores en redes sociales y antigüedad de la firma. Intentando que esos datos tuvieran relación con los *hurdles* mencionados, se eligieron aquellas empresas españolas que fueran sociedades limitadas, con al menos una tienda física, con presencia online y diez o más empleados, lo que implica una posibilidad real de desarrollo de procesos e infraestructura, posibilidad de posicionarse y adaptarse a las necesidades de los clientes y construcción de equipo y organización, y que superaran los once años de edad, considerando ese período como el de transición adecuado a la investigación. Algunas se descartaron por no cumplir los criterios mencionados, en especial el de llevar muy poco tiempo en mercado, lo que implicaba que probablemente no habrían alcanzado la fase de transición que se analiza.

A continuación se presenta un perfil general de la muestra:

Figura IV: Empresas a las que se les envía un mail para la participación en la encuesta

EMPRESA	PERFIL DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL	AÑO FUNDACIÓN
1	Firma de moda española dedicada a la ropa para mujer de eventos y celebraciones	2017
2	Empresa de moda española de diario y eventos para mujer	2012
3	Firma de vestidos para mujer, artesanales	2018
4	Empresa de moda femenina y juvenil, de lujo asequible producido bajo demanda	2016
5	Marketplace de moda	2018
6	Marca de moda española femenina de diario y eventos creada	2016
7	Empresa de moda de estilo <i>casual/boho chic</i> para jóvenes	2014
8	Firma de moda española dedicada a la ropa de eventos y celebraciones para mujer	2013
9	Empresa de moda nupcial y de celebraciones, a medida	2016
10	Tienda de moda para mujer	2012
11	Marca de moda casual para mujer	2013
12	Empresa de moda para mujer	2019
13	Empresa de ropa joven diferente	2015
14	Firma de moda española dedicada a la ropa de eventos para mujer	2018
15	Empresa de moda exclusiva y elegante para mujer	2011
16	Compañía de moda de edición limitada y piezas atemporales para mujer	2018
17	Firma de moda española dedicada a la ropa de eventos y celebraciones para mujer	2018

Fuente: Elaboración propia a través de la información de webs corporativas

Se contactó con todas ellas vía email, aunque solo contestaron dos empresas:

- Empresa 1: en este caso, se logró contactar con la directora de ventas de una firma de moda española dedicada a la ropa para mujer de eventos y celebraciones creada en 2017.
- Empresa 2: se consiguió hablar con la fundadora y también actual CEO de una empresa de moda española de diario y eventos para mujer, creada en 2012.

Entrevistas

Para su realización, se estableció un primer contacto por email, conseguido a través del apartado legal de sus páginas web o a través de sus redes sociales, con los individuos de la muestra en el que se les comenta el objeto del estudio y el valor de su participación de cara al trabajo de fin de grado como queda reflejado en el Anexo.

Se les ofreció la posibilidad de participar de manera presencial, online, por videollamada o por teléfono, mostrando disponibilidad y facilidad de adaptación a sus necesidades. Se les indicó, de igual manera, que la entrevista duraría en torno a unos 15-20 minutos.

Una de las marcas se decidió a participar, otras se animaban pero, en el momento de indicarles que debían firmar el consentimiento informado y la cláusula de privacidad para una buena gestión y tratamiento de la información, rechazaban la posibilidad. Del resto de empresas no hubo respuesta. De las empresas a las que se envían por email solo contestan dos de ellas que posteriormente decidieron no participar en la investigación.

Así, se recondujo el método del trabajo de campo hacia la técnica del análisis de contenido en noticias sobre empresas de moda seleccionadas de Fashion Network como empresas españolas en fase de crecimiento.

Segunda muestra

Ante la falta de respuesta, se seleccionó una nueva muestra.

Para ello, se recogieron datos sobre el origen, el año de fundación y antigüedad, el órgano de administración, datos sobre el/los fundador/es, sobre CEO, número de tiendas y presencia online. Los criterios de elección son similares a los escogidos para la muestra primera y, de hecho, cinco de ellas se incluyeron en la nueva muestra pero las otras cinco se seleccionaron en función de la posibilidad de acceso a la información que posibilitara un análisis más completo de los *hurdles* (siguiendo los principios del muestreo de conveniencia).

Tras esta selección, se elaboró una tabla analítica de la muestra de empresas, para comprobar su estado económico, organizativo y financiero, utilizando la información encontrada en sus webs corporativas y en webs proveedoras de informes de empresas gracias a los CIFs que las empresas publican en sus webs corporativas en el apartado de Términos y Condiciones. Se añadió en este proceso, información sobre los fundadores de estas y sus correspondientes CEOs en caso de que aplique.

Figura V: Muestra analizada datos identificativos

Nombre	Vasquiat	Lady Pipa	Bimani	Hoff Brand	Pompeii	Silbon	Laagam	Sepiia	Coosy	Muroexe
Fundación	2018	2018	2012	2016	2014	2012	2016	2016	2011	2013
Sector de actividad	Marketplace de moda	Prendas de eventos de mujer	Prendas femeninas de diario y eventos	Calzado y accesorios de hombre y mujer	Calzado y prendas de hombre y mujer	Moda femenina y masculina	moda femenina y juvenil, de lujo asequible bajo demanda	Prendas que no se arrugan ni manchan de hombre y mujer	Prendas femeninas de diario y eventos	Calzado de hombre y mujer

Fuente: Webs corporativas, Informes empresariales, Instagram de las compañías

La muestra constaba de diez empresas de entre cuatro y once años de edad. El criterio de selección de la muestra ha sido en base a que se trata de empresas españolas, con presencia en canal online y en fase de crecimiento, con incrementos en las ventas, mejoras de procesos, reestructuraciones de gobierno para aumentar el potencial y conocido en el mercado español; a pesar de que hay una en liquidación, Muroexe, que acaba de comprar el grupo Mascaró (Gracia Morales, 2021), hito que se analizará en apartados siguientes.

Figura VI: Muestra analizada de empresas de moda españolas y presencia de los *hurdles*

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	EMPRESA 7	EMPRESA 8	EMPRESA 9	EMPRESA 10
Nombre	Vasquiat	Lady Pipa	Bimani	The Hoff Brand	Pompeii	Silbon	Laagam	Sepiia	Coosy	Muroexe
CIF	B67232462	B95747481	B86961711	B54929237	B86923844	B14883219	B66788712	B98829229	B94073459	B86372695
Año fundación	2018	2018	2012	2016	2014	2012	2016	2016	2011	2013
Años de actividad hasta 2022	4	4	10	6	8	10	6	6	11	9
Organo de administración	Consejo de administración	Administrador único	Administrador único	Administrador único	Consejo de administración Jaime Garrastazu, Jorge e Ignacio Vidri y Cosme Bergareche	Administrador único	Administradores solidarios	Consejo de administración	Administrador único	En liquidación por adquisición de Mascaró
Nombre fundador	Blanca Miró y Rafael Blanc	Sara González	Laura Corsini	Francisco Marchena	Jaime Garrastazu	Pablo López y Rafael Díaz	Inés y Diego Arroyo, Cristian Badia	Federico Sainz de Robles	Virginia Pozo	Roberto Heredia y Esmeralda Martín
CEO	Rafael Blanc	Sara González	Laura Corsini	Francisco Marchena	Jaime Garrastazu	Pablo López	Diego Arroyo	Federico Sainz de Robles	Virginia Pozo	Esmeralda Martín
Número de tiendas físicas España	1	1	3	5	6	23	online	1	20	N/A
Canal online	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí

Fuente: Webs corporativas, Informes empresariales, Instagram de las compañías

Como se observa en la tabla, se seleccionan diez empresas de moda españolas en fase de crecimiento. Se analizan y de ellas se obtienen los resultados.

Fuente de datos

Figura VII: Número de artículos por *hurdle* y empresa

	Vasquiat	Lady Pipa	Bimani	The Hoff Brand	Pompeii	Silbon	Laagam	Sepiia	Coosy	Muroexe-Mascaró
H1. Establecer una dirección y mantener el enfoque										
H2. Posicionamiento del producto/servicio en un mercado ampliado										
H3. Mantener la capacidad de respuesta del cliente/mercado										
H4. Construir una organización y un equipo de gestión										
H5. Desarrollar procesos e infraestructuras eficaces										
H6. Crear capacidad financiera										
H7. Desarrollar una cultura adecuada										
H8. Gestión de riesgos y vulnerabilidades										

	1 artículo encontrado
	2 o + artículos encontrados
	0 artículos encontrados

Fuente: Fashion Network y Modaes.es

Las empresas seleccionadas, al no cotizar en bolsa, con la transparencia obligada que ello conlleva, no proporcionan mucha información interna, por ello se recurre a otras fuentes de datos que contienen dicha información, como plataformas de moda o revistas específicas del sector moda.

La fuente principal del trabajo es Fashion Network, que es una plataforma internacional de origen francés, fundada en el año 2001 por Jean-Philippe Boudy. Pone a disposición de sus lectores, generalmente profesionales del sector de la moda y el lujo, trescientos artículos al día sobre moda, lujo y belleza de sus sesenta redactores distribuidos globalmente (Fashion Network, 2022).

En Fashion Network, la redactora mayoritaria de los artículos relacionados con empresas españolas es Gracia Morales. Su nombre se repetirá a lo largo del análisis a través de las citas multitud de veces, y para un mismo año. Es importante remarcar que a pesar de parecer citas referidas a un mismo artículo, son de artículos diferentes que escribe Gracia Morales en un mismo año. Para evitar confusión, se incluye a final del anexo, una tabla resumen completa de los artículos y expresiones para cada *hurdle* de cada empresa (ver tabla del anexo).

Se recurrió además a otras fuentes secundarias como webs corporativas de las empresas de la muestra, donde cuando era posible, se iba contrastando la información de los artículos del análisis. Se recurrió también a artículos de prensa de revistas online e informes y artículos académicos extraídos de Google *Scholar*, entre otras bases de datos.

Las búsquedas se hicieron a través de Google, EBSCO, ResearchGate y del repositorio de la biblioteca de la Universidad Pontificia Comillas.

Análisis de contenido

El análisis de contenido es un método de análisis empírico y controlado de textos, un método cualitativo y sistemático a fin de inferir información de los textos de las noticias. Se siguieron una serie de procedimientos para evitar en gran medida, la subjetividad (Mayring, 2000).

Su aplicación implica un procedimiento deductivo, por el que la “estructura del análisis se operativiza a partir de los conocimientos previos” (Elo y Kingas, 2008). Tras la revisión del marco teórico, previamente formulado a partir de los eight hurdles de Picken (2017), se empleó un enfoque dirigido (Hsieh y Shannon, 2009) para analizar cada

situación específica de los artículos de moda y conseguir alcanzar conclusiones generales acerca del estado de “salud” de las estrategias de las compañías de la muestra y su gobierno corporativo.

El análisis de contenido del estudio de campo, en virtud del método deductivo, consistió en, con los *hurdles* conocidos y referenciados como marco teórico, hacer una búsqueda de palabras clave relativas a estos en la plataforma Fashion Network y en la revista Modaes.es. Con ello se elabora una tabla, similar a una matriz de categorización, con las empresas de la muestra y para cada una de ellas, las expresiones, contenidos, palabras y elementos descriptivos relacionados con cada categoría o *hurdle* (ver tabla del anexo). Se identificaron artículos sobre empresas de moda españolas en fase de crecimiento entre 2018 y 2022 que, tras su lectura, se consideraron óptimos reflejos del marco a analizar, por lo previamente mencionado: su contenido, expresiones y elementos descriptivos que aluden a cada *hurdle*.

Dicha muestra, junto al marco teórico de referencia y teniendo en cuenta el estado de la cuestión, permitirán el análisis en virtud de los objetivos y en relación con los retos más comunes, crecimiento y estructuras de gobierno.

5. Resultados

Los resultados quedan divididos en dos secciones haciendo alusión al planteamiento del objetivo del presente trabajo. Por un lado se obtuvieron resultados relacionados con el paso del fundador al director ejecutivo, aludiendo a las estructuras de gobierno corporativo. Por otro, con el marco teórico de Picken (2017), se consiguieron resultados en relación con los retos a los que las empresas de la muestra se enfrentan. Se inicia el apartado con la descriptiva de la muestra referida a la transición del fundador al CEO.

Descriptiva de la muestra en términos de transición del fundador al CEO

Predominan las compañías cuyo gobierno está compuesto por un administrador único, salvo Vasquiat, Pompeii y Sepiia cuyo órgano de gobierno se estructura en base a un consejo de administración. Muroexe, tras su fracaso empresarial, se ve abocada a la liquidación y es adquirida por el grupo Mascaró, por lo que no es pertinente en su caso abordar el tipo de gobierno corporativo.

Resulta relevante en el análisis el hecho de que la figura del *Chief Executive Officer, CEO*, recae sobre alguno de los fundadores. En caso de haber varios fundadores, se nombra CEO a uno de ellos. No se da por tanto, en ningún caso, el paso del fundador al CEO porque como se analizará en el *hurdle* 4 uno de los fundadores y el CEO son la misma persona.

No hay inclusión de un director ejecutivo externo que se haga cargo de la gestión de la empresa.

Estado de las empresas de la muestra en términos de los ocho *hurdles* de Picken

Los *eight hurdles* definidos por Picken (2017, p.9), se proponen como marco teórico de referencia en el presente análisis. Así, se obtiene una perspectiva sobre la aplicación que las compañías de moda españolas están haciendo a lo largo de su etapa de transición, dentro del sector tan competitivo en el que operan.

Conviene en este punto, hacer un breve recordatorio de los *hurdles*:

- H1. Establecer una dirección y mantener el enfoque
- H2. Posicionamiento del producto/servicio en un mercado ampliado

- H3. Mantener la capacidad de respuesta del cliente/mercado
- H4. Construir una organización y un equipo de gestión
- H5. Desarrollar procesos e infraestructuras eficaces
- H6. Crear capacidad financiera
- H7. Desarrollar una cultura adecuada
- H8. Gestión de riesgos y vulnerabilidades

Estos retos, propuestos por Picken (2017, p.10) suponen un marco orientativo en un momento del ciclo de vida de las empresas en el que sufren una metamorfosis entre su crecimiento y consolidación, la etapa de transición.

Aludiendo a Hofer y Charan (1984, p.2), los resultados del análisis de contenido indican que las compañías de la muestra están en la segunda fase o fase de crecimiento, a la que cada una llega a un ritmo diferente y en circunstancias distintas tras poner en marcha su idea de negocio: Vasquiat, tras lanzar un *marketplace* de moda *online*; Bimani, Lady Pipa y Coosy identificando un nicho de mercado en la venta de prendas para ceremonias y eventos; The Hoff, Muroexe y Pompeii reconociendo la oportunidad en la venta de calzado con un carácter sostenible; Sepiia lanzando prendas que ni se manchan ni se arrugan; Laagam orientada a la creación de un lujo accesible de distribución principalmente *online*; y Silbon centrada en el armario masculino.

A continuación se presenta un análisis de los *eight hurdles* donde se ilustran a través de las noticias que encontramos sobre las empresas de la muestra:

Establecer una dirección y mantener el enfoque

Parece lógico cómo en absolutamente todos los artículos analizados se escribe sobre “objetivos”, “estrategia” y “plan”. Se trata de expresiones que aluden al establecimiento de una dirección y mantenimiento del enfoque.

Las empresas de la muestra son empresas en crecimiento, fase de mucha expansión y donde este *hurdle* resulta fundamental que esté presente.

Así, en el caso de la plataforma *retail*, Vasquiat, se enfoca en continuar su crecimiento, enriqueciéndose a través de la innovación, para abrir su catálogo y abrirse a un mercado ampliado. Así aparece descrito en el artículo de Fashion Network: “en el ejercicio en curso, la *start up* de moda pretende multiplicar por 3 las cifras registradas en 2020 y situar sus ventas más allá del millón de euros” (Alonso, 2021). Un objetivo de tipo

económico parecido al que se fijan otras de las empresas de la muestra como Bimani: “la empresa se ha marcado el objetivo de facturar entre once millones de euros y doce millones de euros” (Erdozain, 2022) cuando venía facturando el año anterior, 2021, aproximadamente ocho millones de euros. Ambas empresas, que experimentan un rápido crecimiento, se fijan objetivos retadores que pretenden conseguir con sus respectivos enfoques.

En la misma línea de implementar objetivos económicos retadores y ambiciosos, se encuentra la empresa Muroexe, una empresa de calzado vegano que tras la pandemia se ve abocada a la liquidación pero que Mascaró compra para integrarla en su grupo empresarial. De esta forma, “enmarca esta compra en la ejecución de su plan estratégico 2021-2026, con el que busca doblar su tamaño y quintuplicar su Ebitda” (Gracia Morales, 2021). Muroexe es un ejemplo de una empresa que estaba en crecimiento pero que, como se verá en el *hurdle* número ocho, no es capaz de hacer frente a los riesgos y vulnerabilidades, desencadenando su liquidación.

Por otro lado, otras compañías, se focalizan no en un objetivo sino en uno doble o triple, como es el caso de Lady Pipa, compañía de moda centrada en eventos que está creciendo exponencialmente en cada año. En el artículo se alude a un triple objetivo en el que se hace hincapié en el canal offline, puesto que la empresa se comercializaba hasta este año únicamente vía online, ampliación de catálogo y desarrollo internacional (Gracia Morales, 2021). En la misma línea, la empresa Sepiia, famosa por sus prendas que ni se manchan ni se arrugan, anuncia un doble objetivo basado en la expansión tanto nacional como internacional, tanto en el plano online como en el offline, además de prever una duplicación de sus ventas (Gracia Morales, 2022). La dirección de estas empresas trasciende lo meramente económico para añadir objetivos de expansión territorial. Coosy, también marca de moda entrada en eventos aunque diversificada hacia ropa del día a día, pone el foco en la supervivencia tras el impacto del Covid-19 haciendo alusión a la puesta en marcha de una estrategia agresiva basada en reforzar y mejorar su red de tiendas y trabajar en su expansión internacional (Gracia Morales, 2021).

The Hoff, Pompeii y Silbon, presentan un enfoque basado en la expansión territorial. Así, en los artículos se incluyen frases tales como: Hoff “prevé pisar el acelerador y abrir una veintena de tiendas” (Gracia Morales, 2022), “Pompeii se encuentra en plena fase de expansión en el canal *retail*, y planea sumar 15 tiendas en los próximos dos años” (Gracia Morales, 2022) y “Silbon busca acompañar su plan de

crecimiento a dos años vista, que contempla doblar su red comercial hasta los 60 puntos de venta” (Gracia Morales, 2022). Estas tres compañías buscan reforzar su presencia en el canal offline, aumentando su red de *retail*. Posiblemente esto sea así porque los productos que venden que son mayoritariamente calzado, el consumidor prefiere probárselo antes de efectuar su compra.

Finalmente, Laagam, cuyo enfoque está más dirigido al cuidado del cliente, más que a la expansión territorial o económica, que también tienen en cuenta pero con un sentido más secundario. Así, “pone el foco en la cercanía con la clientela, y con una fuerte apuesta por la transparencia sobre sus procesos y lugares de producción” (Gracia Morales, 2020).

En resumen, vale la pena remarcar la identificación de diferentes tipologías de objetivos (expansivos, económicos y de cliente) dentro de este *hurdle* y la ambición de las empresas por continuar su crecimiento para consolidarse definitivamente. Una ambición realista que permite un enfoque claro que dirige al equipo y su actividad empresarial en la expansión del negocio.

Posicionamiento del producto/servicio en un mercado ampliado

Las empresas en crecimiento deben posicionar sus productos y adaptar sus estrategias a un mercado que también está expandiéndose y a sus clientes, cuyas necesidades varían. El contenido de los artículos permite fácilmente identificar el posicionamiento estratégico de cada una de las empresas estudiadas.

Vasquiat se adapta a la demanda a través de inversión en tecnología y expansión internacional. Ha de hacer frente al centenar de nuevas solicitudes mensuales de diseñadores que desean acceder a la plataforma para comercializar sus diseños de moda. Además, adapta el precio a su posicionamiento en el mercado (Alonso, 2021). Lady Pipa busca también la expansión internacional, además de “ofrecer a las clientes un total look” (Gracia Morales, 2021). Hoff y Pompeii impulsan su presencia internacional y realizan alianzas con otras marcas para satisfacer una mayor variedad de necesidades de sus clientes. Así, Hoff, por ejemplo, se alía con Printemps, entre otras marcas, para lanzar ediciones limitadas con las que la marca “captó a un nuevo público que desconocía la marca [...] y reforzó su posicionamiento en el mercado francés, clave en su entramado de canales de venta” (Gracia Morales, 2022).

Bimani, considera que la expansión internacional no tiene cabida estratégica y prefiere adaptarse al mercado nacional, diversificando su oferta (Erdozain, 2022). Así pasa de un catálogo de tejido crepe a una amplia oferta de prendas de crepe, punto, vaquero, introduciendo una línea de corbatas, para satisfacer las necesidades del público masculino, y ropa interior adaptada a sus prendas entre otras incorporaciones que le permiten el crecimiento en el mercado en virtud de su objetivo, previamente mencionado en el *hurdle* 1. Ha identificado también la necesidad de sus clientes de introducir una cápsula nupcial que en principio vería la luz en el año 2022. Silbon y Sepiia también diversifican su catálogo en un esfuerzo de adaptación. Silbón, “aunque nació centrada en la moda masculina, cuenta también con una división infantil y el pasado año incorporó a su oferta una línea femenina y otra de hogar” (Gracia Morales, 2022). Sepiia “continúa ampliando su catálogo con nuevos diseños y subcategorías dentro de sus colecciones masculinas y femeninas. [...] primera incursión en el segmento infantil a comienzos de este año” (Gracia Morales, 2022).

Coosy apuesta por una transformación completa “desde el logotipo hasta la paleta de colores de los puntos de venta, pasando por la comunicación” (Carmona, 2022) a fin de mantenerse en el mercado y aumentar su crecimiento.

Con un carácter más vanguardista, Laagam se posiciona en el metaverso o web 3.0 lanzando una chaqueta en formato de Non-Fungible Token. Es bien sonado que el metaverso, desde el *rebranding* de Facebook como Meta, está adquiriendo cada vez más popularidad entre los diferentes sectores y en especial el mundo de la moda. En este sentido, Laagam apuesta por el lanzamiento de esta prenda en el mundo virtual, para adaptarse a ese mercado cambiante que se mencionaba y con el objetivo de “inspirar e introducir a miles de mujeres al nuevo mundo de los activos digitales” (Gracia Morales, 2022).

Ejemplo la empresa Muroexe, intenta el posicionamiento pero no consigue adaptarse al mercado con sus “piezas veganas fabricadas, sin hacer uso de pieles ni cueros, a partir de tejidos sintéticos, materiales reciclados y colas vegetales” (Martínez, 2021), que en un principio se centraban en las necesidades de los clientes previas a la pandemia, pero que por efecto de esta cambiaron y la marca no supo reaccionar a tiempo viéndose abocada a la liquidación. El *hurdle* está presente en virtud de su posicionamiento, pero no ha conseguido posicionarse viéndose abocada al fracaso empresarial.

En resumen, También procede aquí una clasificación de los tipos de posicionamiento: internacionalización, diversificación, de supervivencia y de vanguardia.

Mantener la capacidad de respuesta del cliente/mercado

A medida que las empresas crecen, aumenta la complejidad en los procesos de gestión. Así, en este *hurdle* de carácter organizativo, se propone integrar estos procesos de resolución en el sistema de gobierno para mantener la capacidad de respuesta a posibles problemas de los clientes.

Esto está ampliamente relacionado con las implementaciones de las estrategias de dirección (*hurdle* 1) y de posicionamiento (*hurdle* 2) que las empresas de moda de la muestra realizan. Así se identifican en los artículos, en los que se alude a proyectos, implementaciones y lanzamientos a petición de clientes de la marca.

En Vasquiat, la capacidad de respuesta, en este caso al cliente, se basa en el lanzamiento de una aplicación que le permitirá “proporcionar una experiencia más completa con *features* de comunidad e interactividad entre la audiencia y las colecciones” (Gracia Morales, 2021). La propia aplicación supone en sí misma un motor de adaptación al cliente a tiempo real, puesto que permite la captación de *feedback* instantáneo que será útil para la marca en esta misión.

Lady Pipa, como se adelantaba en los objetivos “trabaja para ampliar su catálogo y “ofrecer a las clientes un total look”, incorporando complementos, zapatos, pendientes y demás accesorios” (Gracia Morales, 2021). Ha identificado esa necesidad en su clientela y responde a ello con nuevos procesos a través de los que amplía su variedad de productos. Ocurre igual con The Hoff que, “diversificó su oferta de producto con el lanzamiento de su línea textil” (Gracia Morales, 2022), Pompeii (Gracia Morales, 2022) y con la empresa Bimani que “ha ido sumando nuevas secciones a su página web” (Erdozain, 2022) y responde a su audiencia creando una sección de ropa premamá y para tallas grandes. Además la marca, a través de sus redes sociales gestiona de manera rápida, personalizada y eficaz cualquier problema que tengan sus clientas y lo traslada a su equipo para la implementación de mejoras en la gestión.

Silbon parece que, tiene integrado en su ADN empresarial dicha capacidad de respuesta. Así, “siempre se ha caracterizado por ofrecer una respuesta casi inmediata tanto a los clientes de las tiendas físicas como a la tienda online” (Gracia Morales, 2022).

En el caso de Laagam la marca ha creado un programa de suscripción que busca la fidelización (Juárez, 2020), así como un grupo de *Whatsapp* donde contactan directamente con el cliente, recibiendo opiniones (Aye, 2018). Todas las iniciativas focalizadas en cliente, como las expuestas, generan un mayor *engagement* y comunicación entre marca y cliente lo que favorece al mantenimiento de la capacidad de respuesta a la que se refiere este *hurdle*. Tampoco explícito en el caso de Coosy, pero seguramente cambia su imagen de firma (Carmona, 2022) y diversifica su negocio hacia una moda de calle, paralela a la ropa de eventos, porque identifica la necesidad de posicionarse mejor para una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de su clientela.

Sepiia ha dado respuesta a las necesidades de los clientes a través del lanzamiento de su línea infantil, Kiids. Esto “responde a una petición efectuada por los propios clientes” (Gracia Morales, 2022) y se observa también cómo la compañía acompaña a los clientes en sus etapas vitales, solucionándoles los posibles problemas a través de diseños adaptados. De esta forma: “esos mismos clientes que han confiado en nosotros desde el principio también han madurado y tenido hijos; ellos y ellas han sido los verdaderos impulsores de esta nueva aplicación de Sepiia” (Gracia Morales, 2022).

Finalmente, mencionar la imposibilidad de Muroexe de hacer frente a este *hurdle* y ante una insuficiente capacidad de respuesta de las necesidades de clientes y mercado, entra en liquidación tras la crisis del Covid-19 (Carceller, 2021). Como se mencionaba en el anterior *hurdle*, la marca Muroexe ha pasado de ser exitosa a entrar en liquidación. Si bien es verdad que en 2019 crece en facturación un 20%, la pandemia impacta en sus ventas y presenta un concurso de acreedores voluntario para evitar una quiebra total. Así es incapaz de mantener la capacidad de respuesta del mercado y “declaró un pasivo de 2,8 millones de euros y un activo de 395.000” (RS, 2021).

En definitiva, el crecimiento empresarial entraña una complejidad organizativa que obliga a las empresas a mantener una capacidad de respuesta al cliente y/o mercado, que en casos como el de Silbon es inmediata y en otros como Muroexe es insuficiente. Esto se produce a través de estrategias como el lanzamiento de una aplicación o programa de suscripción específico, como elaboran Vasquiat o Laagam; ampliaciones de catálogo o diversificación de oferta que generalmente viene motivada por las opiniones o deseos de los propios clientes, para los casos de Lady Pipa, Hoff, Pompeii, Sepiia, Bimani y Coosy, llevando a cabo esta última también un cambio de imagen.

Construir una organización y un equipo de gestión

Resulta crítico y fundamental este *hurdle* para las empresas que crecen pues supone el paso del fundador al CEO abordado en el marco teórico. El crecimiento implica aumento de la complejidad, nacimiento de estrategias y necesidad de organizar la gestión para ir haciendo frente, de manera ordenada, flexible y correcta a los retos que van aconteciendo en la empresa. Ante tal situación se planteaba, para el caso de muchas empresas y en virtud de lo propuesto por Picken (2017, p.10), la introducción de un director ejecutivo que lidere, con un consejo de administración profesionalizado, así como de una plantilla planificada y adecuada a la estrategia empresarial (Hofer y Charan, 1984, p.6).

Es un aspecto empresarial interno para el que no se ha encontrado mucha o ninguna información en el caso de Lady Pipa. Probablemente porque no interese mostrar a ningún grupo de interés los diferentes aspectos organizativos por su carácter confidencial. El sector moda es muy competitivo y las empresas operantes en él tienden a implementar los cambios que otras empresas hacen a fin de situarse al mismo nivel. Para el caso de Coosy, se plantea una escasa información relativa no a la organización de las personas, sino de las tiendas, a fin de optimizar procesos que alivien el impacto de las vulnerabilidades a las que Coosy se ha visto expuesta en años anteriores.

En Laagam, no se encuentra información sobre la composición o la construcción de un equipo, pero se conoce que la figura del consejero delegado no ha variado de persona y que, el equipo gestor, en su nacimiento en 2018, tenía perfiles variados enriqueciendo a la compañía. Así se encuentra la siguiente referencia en un artículo: “Cada uno poseemos experiencia en un sector complementario. Diego, que ya había trabajado en startups, se encarga del marketing; Cristian de proveedores y logística por su experiencia en textil; y yo llevo la parte creativa y de contenido digital” (Inés Arroyo por Aye, 2018).

En otros artículos solo se encuentra información sobre el tamaño del equipo, sin hacer referencia a cambios organizativos o equipos de gestión, como en el de Vasquiat donde se menciona brevemente lo siguiente: “equipo de 12 personas” (Alonso, 2021).

Asimismo, en Bimani se puede deducir la construcción de un equipo cada vez más complejo y diverso a través de la siguiente frase “suma ya 54 empleados y recientemente ha incorporado nuevos perfiles en las áreas de recursos humanos, producción o

financiero” (Gracia Morales, 2022). En el caso de esta empresa, con un objetivo ambicioso, un posicionamiento enfocado en la diversificación y una alta capacidad de respuesta a sus clientes parece coherente que el crecimiento se vea respaldado por un refuerzo en equipo. En el 2020, cuando su fundadora Laura Corsini entra en la Asociación de Creadores de Moda de España, contaba con 32 trabajadores y 15 talleres (Modaes, 2020), de lo que se observa la evolución en el número de empleados desde ese tiempo a la actualidad, aunque sin modificar el puesto de dirección ejecutiva, que sigue recayendo en la fundadora Laura.

“Sepiia engrosará su equipo con perfiles específicos” e “incorporará dos nuevas figuras, una centrada en su desarrollo en *marketplaces* y otra para impulsar su *e-commerce* en el ámbito internacional” (Gracia Morales, 2021). Ambas referencias de implementaciones en el organigrama encaminadas a hacer frente al crecimiento que la firma está experimentando.

The Hoff Brand parece reforzar sus puestos directivos aunque sin introducir ninguna persona externa para el puesto de dirección ejecutiva, que sigue ejerciendo Francisco Marchena. En el artículo analizado, se apunta el incremento en la plantilla, que en enero de 2022 rondaba los 75 empleados (Gracia Morales, 2022), en virtud de esa construcción de la organización y en cuanto a su equipo directivo, se produce “la incorporación de dos perfiles procedentes de Mango” (Gracia Morales, 2021). Lucía Cuervo-Arango que pasa a dirigir el departamento de producto y Maite Santos como directora de diseño. Ambas se incorporan a The Hoff desde una multinacional. Fichajes para la plantilla que suponen la entrada de experiencia, *know-how* que puede impulsar el crecimiento y mejoras en la gestión.

Pompeii hace un cambio de consejero delegado, de uno de sus fundadores, Ignacio Vidri, a otro de ellos, Jaime Garrastazu e incorpora nuevos perfiles a la dirección de arte y marketing: “La compañía también ha nombrado a Carlos Mancebo como nuevo director de ventas y ha fichado a Óscar Matt como director de arte y a Núria Nicolàs como responsable de *márketing*” (Modaes, 2021). Se trata de un esfuerzo organizativo representativo para ilustrar el *hurdle* porque se refiere a la construcción de una organización de Pompeii, a la vez que a una reestructuración del equipo directivo que probablemente suponga mejoras en la gestión de la empresa de lo que puede derivar un crecimiento mayor.

De Silbon se encuentran dos artículos que aluden al reto. En el primero, “Silbon agrandará su plantilla en un 16 % en el primer trimestre del presente ejercicio, pues cerró 2021 con 116 empleados y planea aumentar su equipo hasta los 134 trabajadores en los próximos meses” (Gracia Morales, 2022) y el segundo refiere lo siguiente: “Silbon consolida su organigrama con dos nombramientos clave: ha incorporado a María Jesús Martín Fernández, exdirectora de Scalpers *Woman*, como responsable de su línea femenina y a María García Sánchez-Arévalo como nueva directora comercial” (Gracia Morales, 2022). En el primer caso resulta clara la referencia de construcción del organigrama y en el segundo la de construcción de un equipo de gestión. Parece lógico pues es una empresa que después de diez años de actividad, sigue su crecimiento y es fundamental hacer frente a este reto de forma contundente a través de un incremento en el organigrama tan notable y una incorporación de perfiles enriquecedores en la gestión.

En este punto es interesante considerar también el caso de Muroexe. Empresa que sí que tendrá un CEO diferente al fundador por su incorporación al grupo Mascaró. De hecho, Luis Pascual, CEO de Mascaró hace una referencia a la importancia de este *hurdle* para revivir a la firma: “volver a consolidar la marca, que se oxigenen los equipos (el organigrama de la enseña se mantiene, pero sus fundadores se han desvinculado de la misma), que Muroexe vuelva a ser lo que era dentro y fuera de España” (Gracia Morales, 2021). De esto podría considerarse que, en situaciones extremas sí que puede ser una opción clave la entrada de un gestor externo para la supervivencia de la empresa.

Es curioso identificar el paso del fundador al CEO a través de este hurdle. No ocurre en ningún caso y de hecho, todas las empresas de la muestra tienen como director ejecutivo a uno de los fundadores de la empresa. Es un paso que como se adelantaba en el marco teórico, es de alta complejidad y más en un momento de transición en el que se sobrevienen todos los *hurdles* o retos de gestión, financieros y corporativos que se analizan. Los únicos cambios que se producen en este aspecto se relacionan con sustituciones de este puesto por otro de los cofundadores, como en el caso analizado de Pompeii. Así, a las empresas de moda españolas de la muestra no les interesa una figura externa profesionalizada que se haga cargo de la gestión, como máximo, pueden plantearse la entrada de capitales externos a través de inversores, pero no han dado el paso del fundador al CEO porque el fundador no ha dejado de ser nunca el propio consejero delegado. Todos los CEOs de la muestra son CEO fundador.

Desarrollar procesos e infraestructuras eficaces

El crecimiento implica no solo la construcción de objetivos y equipos o mantener o implementar capacidades, sino que se necesita, para la consecución de todo esto, invertir tiempo y recursos en el desarrollo de procesos e infraestructuras eficaces.

Este es el caso para Vasquiat, que en el año 2021, “da el salto al canal físico [...] ha abierto su primera tienda física en Barcelona” (Erdozain, 2021). Pero no solo desarrolla esta infraestructura para apostar por la venta en físico, sino que identifica la imposibilidad creciente de hacer frente a una demanda cada vez más numerosa, “trabajando para mejorar su infraestructura” (Erdozain, 2021), con un intento de implementar mejoras en sus procesos operacionales a través del desarrollo digital.

Para Lady Pipa no se encuentra una referencia clara de este reto, pero se sabe que en abril del 2022 ha abierto su primera tienda en Madrid (Lady Pipa en LinkedIn, 2022). Hace crecer su infraestructura en virtud de su desarrollo. En la misma línea, la empresa Sepiia “salta al *retail* con la apertura en el número 102 de la calle Hortaleza de Madrid de su primer espacio físico” (Gracia Morales, 2021), de nuevo como implementación de instalaciones que permitan seguir aumentando sus infraestructuras y desarrollando procesos.

Bimani es un ejemplo de desarrollo de procesos e infraestructuras, en especial en los últimos años, donde a pesar de que todo el crecimiento es a través de inversión interna, sin ayuda financiera externa, como se analizará en posteriores apartados, va expandiéndose nacionalmente a través de una red de tiendas en Madrid, Valencia y Barcelona. Además, “la marca planea seguir ampliando su red comercial en los próximos meses, con Bilbao, Zaragoza y Málaga entre sus prioridades” (Gracia Morales, 2022). Es un crecimiento más lento, pero más controlado. En virtud de ese desarrollo, también renovó en 2021 su página web, lo que supuso un cambio interno importante para el aumento en ventas y una experiencia de compra mejorada.

De The Hoff, Pompeii y Coosy se analizan artículos en los que se habla de un engrosamiento de su infraestructura *retail*. Por ejemplo, Hoff, “cuenta con tiendas mono marca en Madrid, Mallorca, Valencia y Bilbao, a las que se sumarán próximamente otras en Barcelona y Sevilla” (Gracia Morales, 2022).

Por su parte, Coosy se plantea “reubicar algunos de sus establecimientos” (Gracia Morales, 2021) y pretende abrir tiendas en Valencia y Vigo. Esto aparece reflejado en que la marca “opera con 14 tiendas propias y cinco asociadas. Sus planes pasan por retomar

la expansión comercial en 2022, así como dar el salto al mercado internacional” (Gracia Morales, 2021). En 2018, previo a pandemia, se selecciona un artículo donde también se aborda el engrosamiento del *retail* en territorio principalmente nacional (Gracia Morales, 2018).

Laagam, si bien está profundamente centrada en su canal online y es donde focaliza el desarrollo de sus procesos e infraestructuras, también destaca por su infraestructura offline como destaca Gracia Morales en un artículo del año 2018, estando “presente en 50 boutiques de todo el mundo, tanto de España como de otros 10 países, cuenta con dos *guideshops*, una en Madrid y otra en Barcelona” (Gracia Morales, 2018).

Silbon apuesta por un desarrollo de su “músculo logístico con un nuevo centro de distribución, que constará de 2500 metros cuadrados de superficie y servirá tanto al *e-commerce* de la enseña como a su red de tiendas físicas” (Gracia Morales, 2022). En el artículo se explica cómo esta infraestructura, que permitirá centralizar procesos e incorporar tecnologías que optimicen, ha sido posible gracias al crecimiento de la empresa y permite mantener la capacidad de respuesta de las necesidades de los clientes (*hurdle* 3) de una manera rápida y eficaz.

Aunque liderada por el consejero delegado del grupo Mascaró, el desarrollo de la infraestructura parece claro en el artículo seleccionado. De esta forma, “en su plan estratégico a cinco años vista, [...] el *retail* figura como una de las claves para el desarrollo” (Gracia Morales, 2021). Así se apuesta por el desarrollo de ambos canales para revivir la firma y promover su crecimiento.

En el análisis de la muestra, al tratarse de empresas del sector moda, se observa que la mayoría de ellas centran este desarrollo en el canal *offline*, a través de la creación de redes de *retail* que acompañen el crecimiento y permitan un aumento de los puntos de venta para acceder a un público mayor. Parece lógico porque la experiencia de compra en moda es muy deseada por los clientes y se espera que las marcas desarrollen sus infraestructuras adecuadamente a fin de permitirla.

Ante las escasas menciones de desarrollo del canal *online*, como es el *e-commerce* o la venta a través de redes sociales, parece como que las empresas no lo cuentan porque asumen que es algo lógico. Probablemente se deba a la creciente digitalización que caracteriza el contexto socioeconómico actual.

Crear capacidad financiera

Este hurdle parece interesante porque resulta vital crear una capacidad financiera para la supervivencia de las empresas, esto genera más recursos financieros y en muchos casos, atrae a inversores que aportan también dichos recursos, como sucede en el caso de Vasquiat, Laagam, Pompeii, Sepiia o Muroexe, empresas que se financian en gran parte por aportaciones externas de inversores de fondos. Otras empresas, como Bimani que “registró un crecimiento del 46% en 2021, hasta 7,6 millones de euros” (Erdozain, 2022), prefieren mantener una financiación puramente interna (“actualmente, el 100% del capital de la compañía está en manos de su fundadora” (Erdozain, 2022)) que, aunque ralentice su crecimiento, le permite un mayor control de su capacidad financiera. Capacidad que, como se refleja en el artículo, parece bastante sólida. Tampoco Hoff contempla la inversión externa y “realiza todas sus operaciones sin inversión externa (y no se plantea abrir ronda de financiación por el momento)” (Gracia Morales, 2020).

Vasquiat en 2021 “cerró su primera ronda de financiación, por un valor de 320.000 euros liderada por la aceleradora Itnig” (Erdozain, 2021), a finales de ese año levanta otra ronda por valor de 770.000 euros y finalmente en 2022, se convierte en una de las “elegidas de Juan Roig para acelerar su crecimiento” a través de su aceleradora de *start ups*, Lanzadera. Esta aceleradora también ha apoyado proyectos como el de Sepiia o Pompeii, reforzando su capacidad financiera e impulsando el crecimiento.

Por su parte, Laagam “ha respaldado su crecimiento durante sus tres años de trayectoria con varias rondas de financiación [...] ha recaudado más de medio millón de euros a través de inyecciones de capital, todas ellas suscritas por el fondo Cabiedes como principal inversor” (Juárez, 2020). Recurre a capital externo porque muy posiblemente únicamente con capital interno no le alcance para mantener su carácter expansivo y vanguardista, tratando de crecer estando siempre en tendencia y ofreciéndole a sus clientes lo que necesitan.

De Lady Pipa, Silbon y Coosy, se mencionan aspectos relacionados con el crecimiento y buenas perspectivas financieras derivadas de la actividad empresarial que, aunque sin explicitar la construcción de una capacidad financiera, se vislumbra que la facturación y beneficios que obtienen construyen los recursos financieros que permitirán su desarrollo. Las frases que aluden al *hurdle* en estos casos son las siguientes: Lady Pipa “firmará este 2021 un significativo crecimiento y aspira a anotar una cifra de negocio de

2,5 millones de euros” (Gracia Morales, 2021); Silbon “confía en alcanzar los 25 millones de euros de cifra de negocio” (Gracia Morales, 2022); y Coosy, que “ha cerrado 2021 con una facturación de cuatro millones de euros, lo que corresponde a un crecimiento interanual del 40%” (Carmona, 2022).

Muroexe es el ejemplo de cómo crear una capacidad financiera es un reto que no siempre es suficiente para seguir creciendo y manteniéndose en el mercado. Así, “apoyó su crecimiento en la inversión externa y cerró tres rondas de financiación, una en 2017 y dos en 2019, ejercicio en el que captó casi 4 millones de euros” (Gracia Morales, 2021). Muroexe llega a desarrollar una infraestructura potente con aperturas en siete locales y respaldado por capital externo pero el efecto de la pandemia y posiblemente una capacidad financiera incorrectamente gestionada le produce unas pérdidas en 2020 de un millón y medio de euros abocando a la empresa a la liquidación y posterior rescate del grupo Mascaró. Dicho grupo reconoce el potencial de la marca y supone un refuerzo financiero y gestor que se espera que reviva la actividad de Muroexe.

En resumen, la construcción de una sólida capacidad financiera es fundamental para la etapa de crecimiento. En la transición se necesitan recursos financieros que se pueden obtener por dos vías: la más popular en la muestra ya que todas salvo Bimani y The Hoff Brand recurren a ella, que es la de financiación externa a través de rondas de financiación y la interna a través de la autofinanciación. Las ventajas de la autofinanciación es la posibilidad de control de la totalidad de los recursos empresariales, frente a la financiación externa en la que el fundador cede poder a cambio de la obtención de capital que permita un crecimiento más impulsado.

Desarrollar una cultura adecuada

Este hurdle es clave para alcanzar objetivos, focalizarse, ser transparentes, solidarios, con sentido de equipo y pertenencia y atraer a los clientes. Lo plantea Picken de cara a evitar problemas que derivan de una cultura inadecuada o no compartida. Los fundadores son los principales encargados de crearla y transmitirla para luego mantenerla a través de los encargados de la gestión empresarial.

“La filosofía de Lady Pipa es que la sencillez es la máxima sofisticación” (empresaExterior, 2019), apuesta por una producción en España apoyando a la economía nacional y en su web corporativa se autoproclama “feminista” porque su cultura la lideran mujeres y luchan por la justicia y “cambios estructurales en la organización del trabajo”.

El artículo de referencia para este hurdle en la empresa Silbon, referencia lo siguiente: “un proyecto tan mimado, resultado del esfuerzo y dedicación de un equipo joven y cualificado” (Gracia Morales, 2022). Cultura del esfuerzo, constancia, dedicación, juventud, talento, innovación. Una cultura que se ha ido generando a lo largo de la vida de la empresa y que parece ser valorada entre el equipo y las nuevas incorporaciones y clave para su desarrollo.

Borja Sánchez (2020) directamente alude a la centralidad de la cultura para la empresa Coosy y considera que “el éxito de la marca tanto a nivel nacional como internacional se debe a la identidad corporativa”. Además describe la identidad: “profesionalidad, adaptación de demanda y detallismo son aspectos diferenciales de la marca, combinados con valores como la honestidad, creatividad, innovación y tradición y equipo humano” (Sánchez, 2020).

Vasquiat se focaliza en “una producción más cuidada, lo que las hace ser más sostenibles económica y medioambientalmente” (Casas, s.f.). Su cultura refleja autenticidad, originalidad, diferenciación, paciencia, educación al cliente en sostenibilidad, en conciencia sobre la producción y el medio ambiente. Una fuerte cultura enfocada en el bien común, como se observa en la web corporativa de la marca.

The Hoff presenta una cultura parecida a través de lanzamientos “de zapatillas de espíritu sostenible” (Gracia Morales, 2022) que permiten el cuidado del medio ambiente con el ahorro de agua y la reducción de emisiones de CO2. En su web corroboran este aspecto a través del manifiesto Hoff, a través del cual también se acceden a elementos culturales de la marca como la diversidad, el valor del arte y un propósito común de “descubrir la belleza de lo inesperado”.

Pompeii tiene una fuerte cultura en esta línea, de hecho se presentan así: “la esencia de la marca, no queremos ser oportunistas ni fatalistas, siempre tocando este tema desde la honestidad y el optimismo que nos caracterizan” (Gracia Morales, 2022). De hecho, tienen un apartado en la web sobre sostenibilidad donde exponen su punto de vista al respecto. Es curioso como la firma decide el porcentaje de descuento de sus productos precisamente en base a cuán sostenible ha sido su proceso productivo.

Bimani también alude a la sostenibilidad y plantea como reto “aumentar el carácter sostenible de sus prendas” (Gracia Morales, 2020). Otro aspecto de la cultura de la empresa y un sello absolutamente identitario es que sus prendas están hechas en

España. Apuestan por el “*Made in Spain*” en virtud de apoyar a su nación. Con valores de guía como la sencillez, elegancia, honestidad y versatilidad que presentan en su web corporativa.

La empresa Sepiia se centra en la sostenibilidad y en su recorrido adquiere la certificación de ser una compañía B Corp, “estándar de sostenibilidad que analiza el desempeño social y ambiental, la transparencia y la responsabilidad empresarial de las compañías” (Gracia Morales, 2022). Su filosofía y valores culturales se centran en el impacto, la sostenibilidad y la circularidad, aspectos que abordan de forma detallada en su web corporativa, donde también reflejan una cultura de compromiso con las personas, con un carácter altamente innovador.

Finalmente, Laagam está fuertemente vinculada a la sostenibilidad, que trabaja a través de una estrategia de producción bajo demanda (Gracia Morales, 2022), pero también se alude en otro artículo a la importancia que sus fundadores otorgan a los valores de marca, así, el “objetivo es crear una marca muy grande alrededor de unos diseños fuertes, arraigados a unos valores y con una producción local” (Jover, 2018). Dicha alusión se hace en los comienzos de Laagam y aluden al papel fundamental promotor de esta cultura por parte de los fundadores. Además, relacionado con lo expuesto en Lady Pipa, Laagam pone en el centro a la mujer y esto es algo que se convierte en absolutamente característico y que se mantiene en la actualidad.

Para Muroexe, se hace referencia a la “personalidad” de la firma, a la “cultura *millennial*”, “diferenciación”, “identidad” y “sólidos valores” (Gracia Morales 2021). A pesar de esta fuerte cultura, la imposibilidad de hacer frente a las vulnerabilidades y una mala gestión financiera, pueden relegar este *hurdle* a un segundo plano.

En resumen, las empresas de la muestra, en cuanto a este *hurdle*, tienen una fuerte orientación hacia la sostenibilidad. Las empresas de moda cada vez más se preocupan por este aspecto, siendo conscientes de que los consumidores, en muchas ocasiones, ejercen sus decisiones de compra en base a criterios de este tipo. También están presentes elementos identitarios relacionados con valores y cultura del esfuerzo. Esto probablemente se deba a que son empresas que son relativamente nuevas, que han pasado todas por una situación de alta vulnerabilidad como fue la pandemia y reconocen la importancia de estos aspectos en su desarrollo. Es curioso cómo se encuentran menciones

en los artículos y cómo la muestra se desarrolla en este aspecto, de nuevo mencionando su importancia.

Gestión de riesgos y vulnerabilidades

Las empresas, desde su creación, están sometidas a riesgos y vulnerabilidades que, a medida que van creciendo, se hacen más notables y numerosos. De ello deriva la importancia de una buena gestión de estos.

Para Vasquiat, con buena situación financiera, se identifica un foco de riesgo en la competencia. En el artículo aluden a lo siguiente: “seguimos muy de cerca el trabajo de grandes players como Farfetch, MyTheresa o Net-a-Porter” (Rafa Blanc por Alonso, 2021). Sin embargo, presentan una fuerte convicción en la posibilidad de hacer frente a este riesgo a través de su fuerte identidad de marca.

En el caso de Bimani, la vulnerabilidad de la marca se relaciona con que no cuenta con financiación externa, así lo expresa Laura Corsini: “no tenemos inversión externa” (Laura Corsini por Ruiz, 2021). Ello genera que el crecimiento se ralentice y no se tengan tantas posibilidades como *players* de la competencia que sí que apuestan por recursos de inversores. Sin embargo, por la buena situación de la marca, expuesta en los *hurdles* anteriores, Bimani se enfrenta a esa vulnerabilidad con fuerza y control.

Lady Pipa remarca el riesgo de volatilidad a la que está expuesta la marca. El sector moda, en definitiva, está cambiando constantemente y requiere de rápidas adaptaciones. Las marcas tienen que ser modulares y estar siempre a la última. Así, Sara González la fundadora de la firma, cuando le preguntan sobre los aprendizajes de la pandemia dice que “los planes están muy bien pero que lo más importante es saber reaccionar rápido a lo que los clientes piden en cada momento. Y que hay que disfrutar cada pequeña victoria porque en un segundo todo puede cambiar” (Sara González por Lavani, 2021).

Como es natural, todas las empresas de la muestra aparecen sometidas a esos riesgos y vulnerabilidades. Debido a su actividad de entre cuatro y once años, el mayor impacto en ese periodo fue la pandemia que comienza en el año 2020 y que paraliza la actividad productiva por el efecto de confinamientos, la tendencia al ahorro y el miedo. El impacto deriva, en algunos casos como el de Muroexe (si bien es verdad que antes de la pandemia ya sufría una mala situación financiera: “en el ejercicio de 2019 sus pérdidas

fueron de unos 420 000 euros; un año antes habían sido de 450 000 euros” (Gracia Morales, 2021)), en la liquidación. Aunque en otros, los planes continúan y la supervivencia es clara, como en el caso de The Hoff Brand, cuyos objetivos se mantuvieron a pesar de la pandemia (Gracia Morales, 2020) o de Silbon, que “pese a la crisis ligada al Covid-19, la firma de moda cordobesa contuvo la caída” (Gracia Morales, 2021). Lagaam hace frente al impacto gracias a un drástico replanteamiento estratégico: “puso en marcha un sistema de producción basado en *drops* y que ha sido la clave de su éxito en el último año” (Rojo, 2021).

La red de *retail*, en el sector moda, queda paralizada durante unos meses y posteriormente la vuelta de los clientes a las tiendas físicas es un proceso lento y progresivo. Coosy o Pompeii, debido a esto, se vieron obligadas a cerrar o reubicar algunas de sus tiendas (Gracia Morales, 2021) y a reorganizarse internamente para superar las adversidades. “Pompeii presentó un expediente de regulación temporal de empleo (ERTE) sobre el 100% de su plantilla, que entonces ascendía a cincuenta empleados” (Juanes, 2021). Además, tuvo que parar sus planes de expansión e idear soluciones más focalizadas en el cliente, como la atención personalizada por videollamada, para mitigar los riesgos de fuga de estos. De esta manera, “la empresa logró aguantar y salvar el año con un resultado “casi similar” a 2019 y sólo con una tienda menos” (I.P.G., 2021).

Compañías como Sepiia, hacen un ejercicio de reflexión sobre esto en ámbitos como el de sostenibilidad, donde parecen encontrar de esta vulnerabilidad, “una oportunidad para emprender” (I.P.G., 2021).

Evidentemente, no solo la pandemia supone una vulnerabilidad, sino que también en este apartado se puede incluir riesgo de entrada de nuevos competidores o ascenso en la cuota de los existentes, imposibilidad de acceso a capital o incapacidad de autofinanciación, entre otros, que se han de gestionar para posibilitar la supervivencia de la actividad empresarial.

6. Conclusión

Las empresas de moda españolas en transición analizadas tienen una clara vocación de mantener su crecimiento hacia la consolidación empresarial y por tanto la consecución del éxito del negocio. Para ello es fundamental, como vemos reflejado en los datos relativos al *hurdle* 1, el establecimiento de planes de negocio o estrategias corporativas que enfoquen y dirijan a las firmas en un sector tan dinámico y cambiante

como es el de la moda en España. Se observa que así lo hacen en general las marcas a través de objetivos expansivos, económicos o enfocados en el cliente. La elección de los objetivos debería estar siempre alineada a la visión de la empresa en cuestión y resulta especialmente importante su comunicación al equipo para una alineación de todos los miembros hacia este.

Un equipo que debe compartir una cultura (*hurdle 7*) que resulta crucial para que se den el resto de los retos estratégicos planteados por Picken (2017). Los aspectos culturales en boga para el sector están principalmente relacionados con la sostenibilidad posiblemente más aún en aquellas empresas cuyo objetivo estratégico está centrado en el cliente, el cual toma sus decisiones de compra, cada vez más, en función del impacto medioambiental que la producción pueda generar. También por supuesto, se tienen en cuenta elementos identitarios y definitorios de las empresas, relacionados con los valores y que aportan cohesión en momentos de riesgos y vulnerabilidades.

Las empresas de moda están expuestas a riesgos y vulnerabilidades (*hurdle 8*). Si bien es verdad que cada empresa está expuesta a riesgos concretos, aspectos estructurales que afectan al sector, como crisis o el carácter dinámico y volátil del mismo, impactan con más fuerza y en ocasiones pueden desencadenar reducciones en ventas o incluso la liquidación como le ocurrió a Muroexe. Lo que se saca en claro es que en presencia de dichos riesgos y vulnerabilidades hay oportunidades de aprendizaje que posiblemente refuercen la cohesión del sentido de equipo y de los que deriven y reflexión sobre la estrategia que generen cambios de objetivos o implementaciones en procesos o creación de infraestructuras (*hurdle 5*).

El desarrollo de procesos e infraestructuras es un aspecto interno de las compañías que no suele aparecer explícitamente recogido en artículos. Se trata de estrategias internas que permiten a las empresas aumentar sus cuotas de mercado o mejorar su posicionamiento, es por ello por lo que no se identifican procesos como tal, pero si aumento de infraestructuras por la expansión del *retail* que efectúan las marcas en la transición. Es un aspecto que valorar que las oportunidades de crecimiento muchas veces se enfocan al desarrollo del canal offline en el que permitir un contacto más directo con las necesidades del cliente, coherente para el sector que nos ocupa puesto que generalmente los clientes prefieren probarse y ver las prendas antes de ejercer su decisión de compra.

Las empresas tienen que mantener la capacidad de respuesta al mercado y al cliente (*hurdle 3*) de tal manera que resulte suficiente como para evitar perder cuota de mercado. En este sentido, la empresa debe evaluar individualmente si le conviene diversificar, ampliar su porfolio de productos o cambiar su imagen para adaptarse al mercado cambiante. Para ello debe estar en constante contacto con sus clientes, entendiendo sus necesidades y tratándole de dar lo que necesita. Eso sí, sin perder el foco en el plan estratégico del negocio y atendiendo a las capacidades que posea para evitar posibles riesgos que deriven en fracaso.

Posicionar los productos en el mercado ampliado es otro aspecto que tener en cuenta (*hurdle 2*) y cada empresa se posiciona en función de su identidad. Así, empresas de moda más juveniles y vanguardistas apostarán por una mayor innovación o expansión internacional, frente a las más conservadoras las cuales tendrán un posicionamiento de supervivencia o diversificación. Cada empresa se debe posicionar en su nicho de mercado correctamente para evitar el fracaso de su catálogo de productos.

Es fundamental tener en cuenta la necesidad de construir una capacidad financiera (*hurdle 6*) que puede provenir de recursos externos o de autofinanciación. En ese sentido, es clave que cada marca reflexione sobre qué tipo de recursos quiere obtener y qué aspectos positivos y negativos tiene cada tipo de financiación. Si se recurre a la autofinanciación, se tiene un mayor control pero menor velocidad de crecimiento. En el caso contrario, el fundador pierde poder a cambio de financiación externa, pero tiene más posibilidades de crecer y a mayor velocidad.

Otro de los *hurdles* claves y del que deriva el paso del fundador al CEO abordado en el trabajo es el de la construcción de una organización y un equipo de gestión. Al final las empresas se conforman de personas cuya organización y gestión es esencial para el buen funcionamiento del negocio y el desarrollo de absolutamente todos los *hurdles* planteados. De sus decisiones acontecen oportunidades, riesgos o vulnerabilidades. Picken (2017) resaltaba la importancia de este aspecto en las compañías y en moda es vital para la supervivencia en una industria tan cambiante. Del análisis se concluye su criticidad en el crecimiento empresarial. Remarcar que no todas informan sobre este aspecto por tratarse de un aspecto interno y en ocasiones confidencial, posiblemente para evitar fugas de talentos a la competencia. Sin embargo, todas las compañías tienen que analizar su personal, incorporar talento, revisar sus equipos de gestión, crecer no solo en términos de recursos financieros sino humanos y tener un líder que sepa organizar dichos

recursos, en función de sus posibilidades específicas, para generar sinergias y un crecimiento próspero hacia la consolidación empresarial.

Se aborda también, el paso del fundador al CEO concluyendo en que dicho paso, en absolutamente todas las empresas analizadas no se da en términos de un CEO profesional, sino que uno de los fundadores o el fundador se convierte en el director ejecutivo de la empresa y se dedica a su gestión y en caso extremo se producen sustituciones del CEO por otro de los socios fundadores. Esto puede deberse a que como se expone en el marco teórico, los fundadores muestran una mayor confianza e inclinación a riesgos (Lee, Hwang y Chen, 2016, p.754), al final han “dado a luz” a la firma con una idea propia que han conseguido hacer crecer. En el momento de crecimiento o transición, dentro de una industria como la de la moda que todo es vanguardia, cambios constantes, adaptación... estos gestores parece que vienen entrenándose en complicaciones de gestión desde bien pronto, desarrollan unas capacidades y un nivel de resiliencia que resulta en una voluntad de continuar en la gestión de la firma sin entradas de CEOs profesionales. No se producen los factores favorecedores del cambio propuestos por Serra y Thiel (2017, p.380), porque no se producen modificaciones en la gestión de la empresa.

Así, el órgano de gobierno de estas empresas se construye bajo el liderazgo de un fundador convertido en director ejecutivo, quien toma las decisiones estratégicas que promueven el crecimiento empresarial.

De todas formas, siempre conviene evaluar las ventajas que puede suponer el integrar a alguien externo en el equipo, aunque sea por un período transitorio durante el crecimiento, para que aporte perspectiva al negocio y pueda promover un crecimiento empresarial. No tiene por qué ser nombrado director ejecutivo, ni necesariamente integrarlo en la empresa porque perdería ese sentido de perspectiva externa, pero sí se puede considerar la ayuda puntual de un asesor que propulse la transición y favorezca la consolidación de compañías del sector moda español.

Así, aludiendo de nuevo al objetivo general del trabajo, el estado de “salud” de estrategia general y gobierno corporativo de las *start ups* de moda españolas en su etapa de transición hacia el crecimiento, es, en general, bueno.

Las empresas de moda españolas tienen una estrategia adaptada a sus circunstancias individuales, a su personalidad y cultura empresarial y con ambición de continuar con el crecimiento en un mercado altamente competitivo. Estos planes de

negocio, en ocasiones, favorecen y propulsan el crecimiento en transición, desencadenando posteriormente la fase de madurez.

No obstante, a pesar de esta personalización, todas ellas presentan una tipología común de retos importante para abarcar todas las oportunidades de desarrollo estratégico que proporcionen un indicador de “buena” salud estratégica. De esta forma, todas se marcan objetivos a cumplir, construyen sus equipos, procesos, capacidades financieras e infraestructuras, se posicionan y gestionan sus riesgos y/o vulnerabilidades.

Esto es vital para un crecimiento óptimo en la transición, a través del cual se alcance una madurez característica para cada firma que siga aportando valor al cliente y al mercado y siga compitiendo con el resto. Y resulta útil para la reflexión que cada fundador y CEO debe hacer para arbitrar buenas estrategias que potencien el negocio.

No obstante, este estudio presenta algunas limitaciones relacionadas con el tamaño de la muestra que en futuras líneas de investigación podría ampliarse para conseguir un análisis más exhaustivo. A su vez, se podría valorar extender el estudio a otros contextos geográficos, enriqueciendo los resultados para la industria de la moda en un contexto más internacional. Se presentan limitaciones, además, por la escasa información a la que se tiene acceso por el tipo de empresas escogidas. Están en una fase de crecimiento en la que no cotizan y por tanto no tienen obligación de publicidad de información interna, que podría haber resultado útil en el estudio. Estas limitaciones podrían subsanarse realizando entrevistas a las compañías de la muestra, que complementen los datos cualitativos que se recojan, aportando profundidad de análisis y consecuentemente resultados y conclusiones más completas.

7. Bibliografía

- Alonso, T. (2021). Vasquiat cierra una ronda de financiación de 770 000 euros para impulsar su crecimiento. *Fashion Network*. Recuperado el 13 de abril de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Vasquiat-cierra-una-ronda-de-financiacion-de-770-000-euros-para-impulsar-su-crecimiento,1315051.html>
- Angelis, C. d. (2021). 2021, el año en el que la moda española imaginó su horizonte con la lluvia de millones de la UE. *modaes.es*. Recuperado el 23 de marzo de 2022, de <https://www.modaes.es/entorno/2021-el-ano-en-que-la-moda-espanola-imagino-su-horizonte-con-la-lluvia-de-millones-de-la-ue.html>
- Audisio González, A. B., & Sivera Bello, S. D. (2018). Marcas de emprendedores de moda, ¿cómo utilizan Instagram en sus estrategias de marketing online?: casos de estudio en España.
- Barreras, V. A., Josa, E., Durán, S. B., Hiljding, I. G., & Arregui, P. S. (2016). *El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos*. ACME.
- Capitán, B. (2020). Uno de cada tres negocios no llega al tercer año. *La Razón*. Recuperado el 18 de mayo de 2022, de <https://www.larazon.es/economia/20200217/td4xgmcekrdk7azcfkr42w2kmu.html>
- Carceller, N. (2021). Mascaró compra Muroexe, empresa de calzado en concurso de acreedores. *el Español*. Recuperado el 18 de abril de 2022, de https://cronicaglobal.elespanol.com/business/mascaro-compra-muroexe_561447_102.html
- Carmona, I. (2022). Coosy eleva ventas un 40% en 2021 y renueva su imagen. *modaes.es*. Recuperado el 14 de marzo de 2022, de <https://www.modaes.es/empresa/coosy-eleva-ventas-un-40-en-2021-y-renueva-su-imagen.html>
- Casas, M. (s.f.). Vasquiat, club privado online para comprar moda de lujo. *theNBP*. Recuperado el 16 de mayo de 2022, de <https://www.thenewbarcelonapost.com/vasquiat-club-privado-online-para-comprar-moda-de-lujo/>

- Díaz del Río, A. (2019). *Evitar el declive en el desarrollo de negocios de moda*. Recuperado el 3 de junio de 2022, de anadiazdelrio: <https://www.anadiazdelrio.com/desarrollo-negocios-moda/>
- Díaz-Soloaga, P. (2020). La triple dimensión de la cultura organizacional: un estudio aplicado a empresas de moda españolas. *Prisma Social*, 29, 80-97. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://revistaprismasocial.es/article/view/3617>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.
- Erdozain, A. (2021). El ‘pure player’ Vasquiat salta al retail con su primera tienda en Barcelona. *modaes.es*. Recuperado el 25 de febrero de 2022, de <https://www.modaes.es/empresa/vasquiat-salta-al-retail-con-su-primera-tienda-en-barcelona.html>
- Erdozain, A. (2021). El año en noticias: el negocio de la moda en España en los últimos doce meses. *modaes.es*. Recuperado el 23 de febrero de 2022, de <https://www.modaes.es/entorno/el-ano-en-noticias-el-negocio-de-la-moda-en-espana-en-los-ultimos-doce-meses.html>
- Erdozain, A. (2021). Vasquiat levanta 770.000 euros y pone rumbo al millón de euros de facturación. *modaes.es*. Recuperado el 25 de febrero de 2022, de <https://www.modaes.es/empresa/vasquiat-levanta-770000-euros-y-pone-rumbo-al-millon-de-euros-de-facturacion.html>
- Erdozain, A. (2022). Bimani diversifica y pone rumbo a 12 millones de euros para 2022. *modaes.es*. Recuperado el 1 de junio de 2022, de <https://www.modaes.es/empresa/bimani-diversifica-y-pone-rumbo-a-12-millones-de-euros-para-2022.html>
- Erdozain, A. (2022). Pompeii refuerza su red de tiendas con tres nuevas aperturas en España. *modaes.es*. Recuperado el 22 de febrero de 2022, de <https://www.modaes.es/empresa/pompeii-refuerza-su-red-de-tiendas-con-tres-nuevas-aperturas-en-espana.html>
- Fashion Network. (2022). *Acerca de FashionNetwork.com*. Obtenido de <https://es.fashionnetwork.com/texte/29.html>

- Gantes, Y. (2018). La difícil tarea de emprender en moda en España. *elEconomista*. Recuperado el 16 de mayo de 2022, de <https://www.eleconomista.es/status/noticias/9249617/07/18/La-dificil-tarea-de-emprender-en-moda-en-Espana-.html>
- Gestal, I. (2020). La moda pone fin a tres años de crecimiento y destruye tejido empresarial por primera vez desde 2015. *modaes.es*. Recuperado el 17 de mayo de 2022, de <https://www.modaes.es/entorno/la-moda-pone-fin-a-tres-anos-de-crecimiento-y-destruye-tejido-empresarial-por-primera-vez-desde-2015.html>
- Gestal, I. (2022). El nuevo desorden mundial de la moda. *modaes.es*. Recuperado el 12 de abril de 2022, de <https://www.modaes.es/entorno/el-nuevo-desorden-mundial-de-la-moda.html>
- Gracia Morales, E. (2018). Coosy abre su segunda tienda en Madrid mientras apunta a los cuatro millones. *Fashion Network*. Recuperado el 16 de abril de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Coosy-abre-su-segunda-tienda-en-madrid-mientras-apunta-a-los-cuatro-millones,1044309.html>
- Gracia Morales, E. (2019). Sepiia abre una segunda ronda de financiación de 400 000 euros. *Fashion Network*. Recuperado el 18 de abril de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Sepiia-abre-una-segunda-ronda-de-financiacion-de-400-000-euros,1117730.html>
- Gracia Morales, E. (2020). Bimani rozó los 4,5 millones de euros en 2019 y proseguirá con su expansión nacional en 2020. *Fashion Network*. Recuperado el 22 de abril de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Bimani-rozo-los-4-5-millones-de-euros-en-2019-y-proseguira-con-su-expansion-nacional-en-2020,1171481.html>
- Gracia Morales, E. (2020). Bimani rozó los 4,5 millones de euros en 2019 y proseguirá con su expansión nacional en 2020. *Fashion Network*. Recuperado el 11 de febrero de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Bimani-rozo-los-4-5-millones-de-euros-en-2019-y-proseguira-con-su-expansion-nacional-en-2020,1171481.html>
- Gracia Morales, E. (2020). Laagam comienza a vender en Zalando para impulsar su expansión en Europa. *Fashion Network*. Recuperado el 12 de febrero de 2022, de

<https://es.fashionnetwork.com/news/Laagam-comienza-a-vender-en-zalando-para-impulsar-su-expansion-en-europa,1248997.html>

Gracia Morales, E. (2020). The Hoff Brand dará el salto al retail en septiembre con una tienda en Madrid. *Fashion Network*. Recuperado el 2 de junio de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/The-hoff-brand-dara-el-salto-al-retail-en-septiembre-con-una-tienda-en-madrid,1221637.html>

Gracia Morales, E. (2021). Coosy se reubica en Zaragoza y estrena concepto de tienda. *Fashion Network*. Recuperado el 3 de mayo de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Coosy-se-reubica-en-zaragoza-y-estrena-concepto-de-tienda,1275542.html>

Gracia Morales, E. (2021). La firma de ceremonia Lady Pipa apunta a los 2,5 millones de euros este 2021. *Fashion Network*. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/La-firma-de-ceremonia-lady-pipa-apunta-a-los-2-5-millones-de-euros-este-2021,1355798.html>

Gracia Morales, E. (2021). Mascaró apostará por el retail para impulsar Muroexe en su nueva etapa. *Fashion Network*. Recuperado el 14 de marzo de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Mascaro-apostara-por-el-retail-para-impulsar-muroexe-en-su-nueva-etapa,1364301.html>

Gracia Morales, E. (2021). Mascaró compra Muroexe en el marco de su plan estratégico para doblar tamaño. *Fashion Network*. Recuperado el 12 de febrero de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Mascaro-compra-muroexe-en-el-marco-de-su-plan-estrategico-para-doblar-tamano,1354204.html>

Gracia Morales, E. (2021). Muroexe, abocada a la liquidación tras el impacto de la pandemia. *Fashion Network*. Recuperado el 15 de febrero de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Muroexe-abocada-a-la-liquidacion-tras-el-impacto-de-la-pandemia,1350689.html>

Gracia Morales, E. (2021). Pompeii reordena su equipo con vistas a la internacionalización y coloca a Jaime Garrastazu como CEO. *Fashion Network*. Recuperado el 15 de marzo de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Pompeii-reordena-su-equipo-con-vistas-a-la-internacionalizacion-y-coloca-a-jaime-garrastazu-como-ceo,1287890.html>

- Gracia Morales, E. (2021). Sepiia salta a Europa con vistas a superar la barrera del millón de euros. *Fashion Network*. Recuperado el 14 de abril de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Sepiia-salta-a-europa-con-vistas-a-superar-la-barrera-del-millon-de-euros,1280616.html>
- Gracia Morales, E. (2021). Sepiia se estrena en retail con la inauguración de su primer espacio físico en Madrid. *Fashion Network*. Recuperado el 12 de abril de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Sepiia-se-estrena-en-retail-con-la-inauguracion-de-su-primer-espacio-fisico-en-madrid,1358438.html>
- Gracia Morales, E. (2021). Silbon crea una colección unisex y prevé lanzar en otoño su línea femenina. *Fashion Network*. Recuperado el 16 de mayo de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Silbon-crea-una-coleccion-unisex-y-preve-lanzar-en-otono-su-linea-femenina,1274743.html>
- Gracia Morales, E. (2021). The Hoff Brand duplicó sus ventas en 2020 y alcanzó los 5,5 millones de euros. *Fashion Network*. Recuperado el 11 de febrero de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/The-hoff-brand-duplico-sus-ventas-en-2020-y-alcanzo-los-5-5-millones-de-euros,1277297.html>
- Gracia Morales, E. (2021). Vasquiat se estrena en retail con una apertura en Barcelona. *Fashion Network*. Recuperado el 23 de abril de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Vasquiat-se-estrena-en-retail-con-una-apertura-en-barcelona,1360840.html>
- Gracia Morales, E. (2022). Bimani se consolida con ventas de 7,6 millones de euros en 2021 y un crecimiento del 40 %. *Fashion Network*. Recuperado el 16 de mayo de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Bimani-se-consolida-con-ventas-de-7-6-millones-de-euros-en-2021-y-un-crecimiento-del-40-,1374901.html>
- Gracia Morales, E. (2022). Hoff materializa su apuesta por el mercado francés en una colaboración con Printemps. *Fashion Network*. Recuperado el 24 de mayo de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Hoff-materializa-su-apuesta-por-el-mercado-frances-en-una-colaboracion-con-printemps,1405197.html>
- Gracia Morales, E. (2022). Hoff suma cinco corners en El Corte Inglés y anuncia nuevas tiendas en Sevilla y Bilbao. *Fashion Network*. Recuperado el 14 de febrero de

2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Hoff-suma-cinco-corners-en-el-corte-ingles-y-anuncia-nuevas-tiendas-en-sevilla-y-bilbao,1392430.html>

Gracia Morales, E. (2022). La firma de moda Laagam prepara una ronda de financiación para afianzar su crecimiento. *Fashion Network*. Recuperado el 27 de abril de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/La-firma-de-moda-laagam-prepara-una-ronda-de-financiacion-para-afianzar-su-crecimiento,1025188.html>

Gracia Morales, E. (2022). Laagam salta al metaverso con el lanzamiento de su primera prenda NFT. *Fashion Network*. Recuperado el 12 de abril de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Laagam-salta-al-metaverso-con-el-lanzamiento-de-su-primera-prenda-nft,1368963.html>

Gracia Morales, E. (2022). Pompeii inaugura su segunda tienda en Madrid y planea 15 aperturas para los próximos dos años. *Fashion Network*. Recuperado el 19 de marzo de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Pompeii-inaugura-su-segunda-tienda-en-madrid-y-planea-15-aperturas-para-los-proximos-dos-anos,1386643.html>

Gracia Morales, E. (2022). Pompeii sigue creciendo en retail y prepara una apertura en Zaragoza. *Fashion Network*. Recuperado el 13 de abril de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Pompeii-sigue-creciendo-en-retail-y-prepara-una-apertura-en-zaragoza,1380995.html>

Gracia Morales, E. (2022). Sepiia fortalece su red de distribución y prepara el salto al multimarca. *Fashion Network*. Recuperado el 28 de mayo de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Sepiia-fortalece-su-red-de-distribucion-y-prepara-el-salto-al-multimarca,1403471.html>

Gracia Morales, E. (2022). Silbon estrena centro logístico en Córdoba tras cerrar 2021 con ventas de 18 millones de euros. *Fashion Network*. Recuperado el 15 de abril de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Silbon-estrena-centro-logistico-en-cordoba-tras-cerrar-2021-con-ventas-de-18-millones-de-euros,1371349.html>

Gracia Morales, E. (2022). Silbon refuerza su equipo directivo y ficha en Scalpers a su nueva directora de Woman. *Fashion Network*. Recuperado el 21 de mayo de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Silbon-refuerza-su-equipo-directivo-y-ficha-en-scalpers-a-su-nueva-directora-de-woman,1405258.html>

- Gracia Morales, E. (2022). Silbon traslada su tienda en Málaga y apunta a los 25 millones de euros. *Fashion Network*. Recuperado el 8 de mayo de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Silbon-traslada-su-tienda-en-malaga-y-apunta-a-los-25-millones-de-euros,1381289.html>
- Gracia Morales, E. (2022). The Hoff Brand anota otro año de récord y cierra 2021 con 17 millones de euros de ventas. *Fashion Network*. Recuperado el 23 de abril de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/The-hoff-brand-anota-otro-ano-de-record-y-cierra-2021-con-17-millones-de-euros-de-ventas,1367665.html>
- Gracia Morales, E. (2022). The Hoff Brand apunta a los 16 millones de euros y refuerza su equipo directivo con talento de Mango. *Fashion Network*. Recuperado el 3 de mayo de 2022, de <https://es.fashionnetwork.com/news/The-hoff-brand-apunta-a-los-16-millones-de-euros-y-refuerza-su-equipo-directivo-con-talento-de-mango,1359606.html>
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. Recuperado el 22 de mayo de 2022, de <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- Hamm, J. (2002). Why Entrepreneurs Don't Scale. *Harvard Business Review*, 80(12), 110.
- Hendricks, B., Howell, T., & Bingham, C. (2021). Research: How Long Should a Founder Remain CEO? *Harvard Business Review Digital Articles*, 1.
- Hofer, C. W., & Charan, R. (1984). The Transition to Professional Management: Mission Impossible? *American Journal of Small Business*, 9(1), 1.
- Honjo, Y., & Kato, M. (2021). Are founder-CEOs resilient to crises? The impact of founder-CEO succession on new firm survival. *International Small Business Journal*, 02662426211050794.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- I. P. G. (2021). Federico Sainz de Robles (Sepiia): “La moda ha trabajado mucho el diseño, pero el producto no ha avanzado nada”. *modaes.es*. Recuperado el 12 de mayo de 2022, de <https://www.modaes.es/back-stage/federico-sainz-de-robles->

sepiia-la-moda-ha-trabajado-mucho-el-diseno-pero-el-producto-no-ha-avanzado-nada.html

Juanes, L. (2020). Black Friday: prueba de fuego para medir el golpe del Covid-19 en el consumo. *modaes.es*. Recuperado el 3 de marzo de 2022, de <https://www.modaes.es/back-stage/black-friday-prueba-de-fuego-para-medir-el-golpe-del-covid-19-en-el-consumo.html>

Juanes, L. (2021). Pompeii, paso atrás en retail: echa el cierre a su tienda en Bilbao. *modaes.es*. Recuperado el 12 de marzo de 2022, de <https://www.modaes.es/empresa/pompeii-paso-atras-en-retail-echa-el-cierre-a-su-tienda-en-bilbao.html>

Juárez, C. (2020). Laagam continúa su avance: internacional y offline para duplicar su tamaño en 2020. *modaes.es*. Recuperado el 12 de abril de 2022, de <https://www.modaes.es/empresa/laagam-continua-su-avance-internacional-y-offline-para-duplicar-su-tamano-en-2020.html>

Lady Pipa. (2022). *Notición!!!! Muy pronto...* Recuperado el 1 de junio de 2022, de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6907255271341850624/>

Lavani Jewels. (2021). *8M: Entrevista Sara Lady Pipa*. Recuperado el 14 de abril de 2022, de Lavani Jewels: <https://lavanijewels.com/blogs/lavaniblog/8m-entrevista-sara-lady-pipa>

Lee, J. M., Hwang, B., & Chen, H. (2017). Are founder CEOs more overconfident than professional CEOs? Evidence from S&P 1500 companies. *Strategic Management Journal*, 38(3), 751-769.

Lee, J. M., Yoon, D., & Boivie, S. (2020). Founder CEO succession: The role of CEO organizational identification. *Academy of Management Journal*, 63(1), 224-245.

Lorenzana, O. (2018). La moda en España. Situación actual y cuestiones futuras. *Distribución y Consumo*, 3, 135-143. Recuperado el 1 de junio de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mercasa.es/media/publicaciones/243/1534086521_Moda_en_espana_DYC_153_150px.pdf

- Martínez, J. (2021). Mascaró compra la vegana Muroexe y apunta a doblar tamaño para 2026. *Fashion United*. Recuperado el 1 de junio de 2022, de <https://fashionunited.es/noticias/empresas/mascaro-compra-la-vegana-muroexe-y-apunta-a-doblar-tamano-para-2026/2021111937152>
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(2). Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <http://www.qualitative-research.net/fqs/>
- Modaes.es. (2013). Los diez directivos más influyentes del negocio de la moda en España. *Modaes*. Recuperado el 15 de marzo de 2022, de Modaes.es: <https://www.modaes.es/back-stage/los-diez-directivos-mas-influyentes-del-negocio-de-la-moda-en-espana.html>
- Modaes.es. (2020). Acme amplía sus filas e incorpora a dos nuevas diseñadoras de moda de autor. *modaes.es*. Recuperado el 22 de abril de 2022, de <https://www.modaes.es/entorno/acme-amplia-sus-filas-e-incorpora-a-dos-nuevas-disenadoras-de-moda-de-autor.html>
- Modaes.es. (2020). *Informe Económico de la Moda en España*. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://www.modaes.es/visor-online.php?id=171&name=Informe+Econ%C3%B3mico+de+la+Moda+en+Espa%C3%B1a+2020#1>
- Modaes.es. (2021). Pompeii reordena su cúpula: Nacho Vidri abandona la dirección de la empresa. *modaes.es*. Recuperado el 24 de febrero de 2022, de <https://www.modaes.es/empresa/pompeii-reordena-su-cupula-nacho-vidri-abandona-la-direccion-de-la-empresa.html>
- Modaes.es. (2022). De Pompeii a Vasquiat, las nuevas elegidas de Juan Roig. *modaes.es*. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://www.modaes.es/back-stage/de-pompeii-a-vasquiat-las-nuevas-elegidas-de-juan-roig.html>
- Modaes.es. (2022). De Pompeii a Vasquiat, las nuevas elegidas de Juan Roig. *modaes.es*. Recuperado el 15 de marzo de 2022, de <https://www.modaes.es/back-stage/de-pompeii-a-vasquiat-las-nuevas-elegidas-de-juan-roig.html>
- Muret, D. (2022). La tecnología es esencial para gestionar la cadena de suministro del lujo y la moda. *Fashion Network*. Recuperado el 22 de abril de 2022, de

<https://es.fashionnetwork.com/news/La-tecnologia-es-esencial-para-gestionar-la-cadena-de-suministro-del-lujo-y-la-moda,1406547.html>

Orús, A. (2022). *Variación interanual del volumen de las ventas de la industria de la moda en España entre 2007 y 2021*. Recuperado el 12 de abril de 2022, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/478927/variacion-interanual-de-las-ventas-del-comercio-de-la-moda-espana/>

Pego, G., & Luquin, D. (2018). *Creación de empresas de moda*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado el 11 de abril de 2022, de <http://hdl.handle.net/10757/652850>

Picken, J. (2017). From founder to CEO: An entrepreneur's roadmap. *Business Horizons*, 60(1), 7-14. Recuperado el 25 de enero de 2022, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681316300921?via%3Dihub>

Picken, J. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595. Recuperado el 25 de abril de 2022, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681317300605>

Redacción Aye. (2018). Una marca de ropa nacida en Instagram. *autonomosyemprendedor.es*. Recuperado el 02 de junio de 2022, de <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/tu-historia/marca-ropa-nacida-instagram/20180718164200017091.html>

Planellas, M., & Svejnova, S. (2008). Las claves del crecimiento de MANGO. *Harvard Deusto business review*(174), 26-32. Recuperado el 12 de mayo de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2767287>

Rojo, A. (2021). Inés Arroyo, fundadora de Laagam: «No sabíamos si nos íbamos a estrellar, pero al menos se nos recordaría por intentar hacer algo distinto». *Smoda*. Recuperado el 18 de abril de 2022, de <https://smoda.elpais.com/trabajo/ines-arroyo-fundadora-de-laagam-no-sabiamos-si-nos-ibamos-a-estrellar-pero-al-menos-se-nos-recordaria-por-intentar-hacer-algo-distinto/>

RS, G. (2021). *La empresa de las zapatillas de 80€ del presidente Pedro Sánchez, a la quiebra*. Recuperado el 3 de junio de 2022, de ElCaso.com:

https://elcaso.elnacional.cat/es/noticias/muroexe-zapatillas-pedro-sanchez-bancarrota-madrid_56821_102.html

Rudi, C. S. (2021). *Emprender en el Mundo de la Moda*. Cuadernos Del Centro De Estudios En Diseño Y Comunicación. Ensayos, (100), 170-180.

Ruiz, D. (2021). *Bimani suma y sigue: abre en Barcelona y prevé crecer un 30% este año*. *modaes.es*. Recuperado el 17 de abril de 2022, de <https://www.modaes.es/empresa/bimani-suma-y-sigue-abre-en-barcelona-y-preve-crecer-un-30-este-ano.html>

Sánchez, B. (2020). *Coosy continúa su expansión en franquicia y sigue creciendo en el territorio nacional e internacional*. *Comunicae.es*. Recuperado el 12 de abril de 2022, de <https://www.comunicae.es/nota/coosy-continua-su-expansion-en-franquicia-y-1217535/>

Sánchez, G. (2019). *Renovación corporativa, relevo generacional y nuevo liderazgo femenino en Inditex*. Recuperado el 19 de mayo de 2022, de the Conversation: <https://theconversation.com/renovacion-corporativa-relevo-generacional-y-nuevo-liderazgo-femenino-en-inditex-173005>

Serra, C. K., & Thiel, J. (2019). Professionalizing entrepreneurial firms: Managing the challenges and outcomes of founder-CEO succession. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(3), 379-409.

Valoira, T. (2022). *Informe Sector Moda*. EAE Business School. Recuperado el 28 de marzo de 2022, de chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/http://marketing.eae.es/EAE_SRC_SectorModa.pdf

Veepee, & modaes.es. (2021). *Barómetro Veepee & Modaes.es de empresas de moda en España*. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de https://edicionessibila.com/wp-content/uploads/2021/10/barometro_modaes_2021-2.pdf

Vergara, J. (2020). *Moda pasajera, impacto ambiental duradero*. Recuperado el 1 de junio de 2022, de WWF: https://wwf.panda.org/wwf_news/?363590/Moda-pasajera-impacto-ambiental-

8. Anexos

PREGUNTAS ENTREVISTA

1. ¿Considera que su organización establece unas metas claras y en constante adaptación al contexto globalizado, cambiante y altamente competitivo? ¿Son SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes, temporales)? ¿Las conoce todo su equipo?
2. ¿Considera que sus productos están adaptados a las necesidades de sus clientes y por tanto del mercado? ¿A través de qué canal averigua cuáles son esas necesidades?
3. Del 1 al 10 valore la rapidez con la que responde a los problemas de sus clientes.
4. ¿Cuántos miembros forman su equipo directivo? ¿Cuáles son las características principales con las que lo definiría?
5. ¿Cuántos empleados tiene su empresa? ¿Tiene perspectiva de aumento de la plantilla en el corto plazo?
6. ¿Ha implantado nuevos sistemas de trabajo como plataformas de comunicación, sistemas de gestión de equipos como reuniones de equipo, Google Calendar, Slack, Salesforce, Tableau... entre otros?
7. ¿Ha abierto oficinas/tiendas recientemente? ¿Por qué motivo?
8. ¿Ha recurrido alguna vez a financiación externa? ¿Considera en un futuro recurrir a esto? ¿Le gustaría salir a bolsa? ¿Por qué?
9. Del 1 al 10, cuánto de sólida/fuerte considera su cultura empresarial y, del 1 al 10 cuánto considera que está definida y es accesible a sus grupos de interés.
10. Del 1 al 10 cuánto de expuesto al riesgo (financiero, operacional, ciberseguridad...) considera que está
11. ¿Cree que usted fundador o su fundador delega tareas? ¿o mantiene un liderazgo más centralizado en su persona?

EMAIL A LAS MARCAS

¡Buenos días!

Mi nombre es _NOMBRE_, estudiante de ICADE (Universidad Pontificia Comillas).

Le escribo porque estoy haciendo una investigación para mi trabajo final de carrera sobre la organización estratégica de las *startups* de moda españolas. La base de la investigación es un texto de Joseph C. Picken que investiga sobre lo siguiente:

“El periodo de transición durante el cual una startup crece y se convierte en un negocio escalable es, sin duda, el momento más crítico en la vida de una empresa emergente. El emprendedor que aspira a conservar el puesto más alto debe embarcarse en un viaje paralelo de crecimiento personal y profesional: la transición de fundador a director general”

He identificado que su empresa __NOMBRE__ cumple, por tamaño, historia y organización, con los requisitos necesarios para la investigación.

Si tuviera un rato libre me encantaría hacerle una **entrevista de unos 15-20 minutos** para entender mejor algunos aspectos de su compañía. La entrevista puede ser por mensaje, online, por teléfono o en persona, como mejor le venga.

Muchísimas gracias por su tiempo y espero con ilusión su ayuda en la investigación.

Un cordial saludo,

(Firma con datos de contacto para mayor facilidad de acceso)

TABLA DE EMPRESAS DE LA MUESTRA Y SUS ARTÍCULOS

Figura VIII: Resumen de presencia de los eight hurdles en las empresas de la muestra

Variable	ANÁLISIS	Link Plan	ANÁLISIS	Impacto	ANÁLISIS	The Best Brand	ANÁLISIS	Procesos	ANÁLISIS	Web	ANÁLISIS	Logos	ANÁLISIS	Logos	ANÁLISIS	Marketing Mix	ANÁLISIS
81. Estabilidad en el liderazgo y sostenibilidad	[Link]																
82. Posicionamiento del producto en el mercado	[Link]																
83. Mantener la capacidad de respuesta del consumidor	[Link]																
84. Construir una reputación y un capital de marca	[Link]																
85. Diversificar el portafolio de productos	[Link]																
86. Crear un nuevo producto	[Link]																
87. Diversificar en otros mercados	[Link]																
88. Creación de nuevos y subproductos	[Link]																

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del análisis