



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES
(ICADE)

**DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING
INTERNACIONAL PARA LA INTRODUCCIÓN DE *ECOALF* EN
MERCADOS EXTERIORES**

Autor: Andrea Galobart Kindelan

Director: Alfonso Pedro Fernández Del Hoyo

Madrid

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	IV
LISTADO DE ACÓNIMOS	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	VIII
PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN SOBRE LA MODA SOSTENIBLE. 1	
1. Introducción a la Industria de la Moda	2
2. Análisis del sector de la moda	6
2.1 Sector de moda a nivel internacional.....	6
2.2 Sector de moda en España	10
2.2.1 Moda sostenible en España.....	11
3. Introducción a la Empresa	12
3.1 Historia y características de Ecoalf	12
3.2 Situación actual.....	16
3.2.1 Productos	16
3.2.2 Puntos de venta	18
3.2.3 Facturación	20
3.2.4 Colaboraciones	21
4. Análisis DAFO	22
5. Conclusiones Parte I	25
PARTE II: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING	26
6. Evaluación de diferentes modelos de Planes de Marketing	27
6.1 Plan de Marketing Internacional de Cateora	27
6.2 Plan de Marketing Internacional del Llamazares	29
6.3 Plan de Marketing Internacional del ICEX	32

6.4 Selección del plan de marketing para ECOALF	34
7. Desarrollo del Plan de Marketing Internacional propuesto para ECOALF.....	36
7.1 Fase 1: Selección y delimitación	36
7.1.1 Selección de los mercados potenciales internacionales.....	36
7.1.2 Selección de las líneas de producto	42
7.1.3 Selección del método de entrada	44
7.1.4 Selección de las estrategias 4P	47
7.1.5 Selección de los objetivos del mercado	49
7.2 Fase 2: Marketing mix Internacional.....	51
7.2.1 Producto.....	52
7.2.2 Precio	53
7.2.3 Distribución	54
7.2.4 Promoción.....	56
7.3 Fase 3: Implantación del Plan.....	58
7.3.1 Organización y delegación	58
7.3.2 Coordinación	59
7.3.3 Control	60
CONCLUSIONES.....	61
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXOS.....	1

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Moda rápida frente a la moda sostenible
- Figura 2: Tamaño del Mercado de la Ropa (2012-2025)
- Figura 3: Evolución de la Facturación de la industria textil en España
- Figura 4: Materiales reciclados por Ecoalf
- Figura 5: Proceso de producción Ecoalf
- Figura 6: Puntos de venta de Ecoalf
- Figura 7: Facturación de Ecoalf (2016-2019)
- Figura 8: Plan de Marketing Internacional de Cateora
- Figura 9: Plan de Marketing de Llamazares & Nieto
- Figura 10: Plan de Marketing del ICEX
- Figura 11: Plan de Marketing Internacional propuesto para Ecoalf
- Figura 12: Cuota del mercado mundial de la moda Ética Por Regiones Geográficas 2020
- Figura 13: Mapa De Oportunidades Del Mercado Global De La Moda Ética Por Región
- Figura 14: Líneas de producto seleccionadas para Ecoalf
- Figura 15: Métodos de entrada
- Figura 16: Estrategias internacionales
- Figura 17: Resumen de los objetivos del mercado para Ecoalf
- Figura 18: Diferencias culturales entre Estados Unidos y España
- Figura 19: Estructura Organizativa de Ecoalf para la internacionalización

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Los 10 principales exportadores e importadores de ropa (2018)
- Tabla 2: Catálogo de productos Ecoalf
- Tabla 3: Tipo de Presencia en cada mercado
- Tabla 4: Ranking de los 10 mejores países para hacer negocios

LISTADO DE ACÓNIMOS

CEO: Chief Executive Officer (Director Ejecutivo)

EOI: Escuela de Organización industrial

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior

I+D: Investigación y Desarrollo

ONU: Organización de las Naciones Unidas

OMC: Organización Mundial del Comercio

RAE: Real Academia Española

TCAC: Tasa de crecimiento anual compuesto

UE: Unión Europea

WTO: World Trade Organisation

RESUMEN

La industria de la moda es una de las más importantes mundialmente, a nivel económico, social y político. Durante los últimos años, se ha producido un notable cambio en los hábitos de compra y decisiones de los consumidores, en el que ha jugado un papel importante la preocupación por el medioambiente. De este modo surge la tendencia de moda sostenible, siendo Ecoalf una de las marcas pioneras de este sector en España.

El objetivo de este trabajo es desarrollar un Plan de Marketing Internacional para la posible expansión de la marca española de moda sostenible, Ecoalf, al mercado estadounidense. El desarrollo de este estudio consta de dos partes. En primer lugar, se analiza la posibilidad de expansión de la empresa a mercados exteriores. Tras justificar esta oportunidad de expansión internacional, y una vez que Estados Unidos haya sido identificado como el mercado más adecuado y con mayor potencial, el objetivo de este estudio se centrará en diseñar y desarrollar un plan de marketing basado en el modelo teórico de internacionalización de Llamazares-Nieto (2001). Para ello, se recomienda como método de entrada un *joint-venture* y se propone una estrategia transnacional en la que las variables del marketing-mix serán adaptadas para una mayor adecuación al nuevo mercado.

Palabras clave: Ecoalf, Estados Unidos, estadounidense, estrategia, internacionalización, *joint-venture*, mercado potencial, moda sostenible, Plan de Marketing Internacional

ABSTRACT

The fashion industry is one of the most important industries worldwide, economically, socially and politically. In recent years, there has been a significant change in the buying habits and decisions of consumers, in which concern for the environment has played an important role. This has led to the emergence of the sustainable fashion trend, with Ecoalf being one of the pioneers in this sector in Spain.

The aim of this work is to develop an International Marketing Plan for the possible expansion of the Spanish sustainable fashion brand, Ecoalf, to the US market. The development of this study consists of two parts. Firstly, the possibility of the company's expansion into foreign markets is analysed. Once this international expansion opportunity has been justified, and once the United States has been identified as the most suitable market with the greatest potential, the objective of this study will focus on designing and developing a marketing plan based on the theoretical model of internationalization of Llamazares-Nieto (2001). For this purpose, a joint-venture is suggested as an entry method and a transnational strategy is proposed in which the variables of the marketing-mix will be adapted for a better adaptation to the new market.

Keywords: Ecoalf, United States, American, strategy, internationalization, joint-venture, potential market, sustainable fashion, International Marketing Plan.

INTRODUCCIÓN

Objetivo

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo principal, el diseño e implantación de un Plan de Marketing Internacional ante la hipotética expansión de la empresa española de moda sostenible, ECOALF al exterior. Dicho plan estratégico se centra en la expansión a mercados exteriores.

El estudio se fundamenta en dos grandes partes. La primera parte introduce “El Estado de la Cuestión” en el que se presenta tanto el sector en el que se encuentra la empresa (moda sostenible) como la empresa (ECOALF) y su situación actual. Una vez realizado el análisis del sector y de la empresa y en base, los resultados de dicho análisis, se identifican las grandes oportunidades de crecimiento en el sector de moda sostenible y que sugieren a ECOALF el plantearse la posibilidad de expandirse internacionalmente y, en particular, a EE.UU.

Por otra parte, tras presentar el marco teórico de este estudio, la segunda parte se orienta hacia el diseño e implantación del Plan de Marketing específico para ECOALF, adaptado a sus condiciones y características, con el fin de obtener una exitosa expansión internacional.

Metodología

Para poder alcanzar el objetivo mencionado anteriormente, se lleva a cabo la recogida de datos e informaciones, combinando informaciones internas y externas junto con fuentes secundarias. La investigación bibliográfica se realizó en español e inglés, a través de fuentes de información como libros, otras tesis de grado, postgrado, artículos de revistas y páginas web.

En cuanto a la recogida de datos e informaciones, el análisis se basará en una investigación interna y externa de la empresa. De este modo, internamente se recogerán

datos y documentación facilitada por la empresa ECOALF a través de su página web o conferencias concedidas por el CEO de la empresa.

Por último, para realizar la selección de mercados exteriores y llevar a cabo, la evaluación de los diferentes modelos de Planes de Marketing internacional se recurrirá a fuentes secundarias fiables, como informes y estudios con datos sobre el mercado y los diferentes modelos. Dichas fuentes secundarias externas, se obtendrán accediendo a Bases de Datos de reconocido prestigio como Google Académico y EBSCO, seleccionando exhaustivamente aquellos artículos relacionados con el tema a tratar.

PARTE I:

EL ESTADO DE LA CUESTIÓN SOBRE LA MODA SOSTENIBLE

Esta primera parte del análisis se centrará en el Estado de la cuestión o Revisión de la Literatura¹ sobre el tema a tratar, teniendo como objetivo justificar o no la decisión de internacionalización de la empresa objeto del análisis, Ecoalf. Se introducirá tanto el sector de moda sostenible como la empresa, comenzando con una descripción de la industria de la moda, seguido por un análisis del sector de moda y las tendencias del mercado a nivel nacional e internacional, y terminará con una descripción de la empresa.

¹ En este trabajo la alusión a Estado de la Cuestión es similar a la de Revisión de la Literatura pudiéndose usar indistintamente ambas a lo largo del mismo.

1. Introducción a la Industria de la Moda

La industria de la moda moderna surge a mediados del siglo XIX, con la aparición de lo que por aquel entonces se llamó la “alta costura”. Según la Real Academia Española (2021), el concepto de “moda”, tiene los siguientes significados:

1. *f.² Uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado país.*
2. *f. Gusto colectivo y cambiante en lo relativo a prendas de vestir y complementos.*
3. *f. Conjunto de la vestimenta y los adornos de moda.*

Definiciones que recogen una variedad de significados. Sin embargo, este concepto es mucho más amplio, ya que nos ayuda a entender a una sociedad, así como al marco económico y político que la rodea (Sharda y Kumar, 2012). La moda es un fenómeno social que forma parte de la cultura, así como la música y el arte, por lo que es un fenómeno de integración y formación de la identidad de las personas. Es un medio de comunicación y expresión individual (Uría, 2016).

El sector de la moda se caracteriza por su heterogeneidad y dinamismo. Es un mercado creciente a nivel global, que constantemente busca reinventarse y el cual cuenta con una estructura compleja, que engloba un amplio abanico de actividades, tendencias y productos. El conjunto de actividades comprende desde la recolección y transformación de materias primas, hasta la distribución de los productos finales, pasando por una amplia variedad de actividades productivas como la producción de hilos y tejidos para la confección de productos (Barreras et al. 2016). La industria se compone por productores textiles, diseñadores, modelos, comerciantes y consumidores y abarca productos de ropa, calzado y complementos.

1.1 Moda Sostenible frente a Moda Rápida

²f. es una abreviatura empleada en las definiciones del diccionario de la RAE para significar término femenino.

El sector de la moda integra dos grandes tendencias, que dentro del sector son conocidas por el *Fast-fashion* y el *Slow-Fashion*. La primera de *fast-fashion* (o moda rápida en español) nace en el siglo XXI (Cloe Meler, 2019). Es un sistema de producción que se ha convertido en una tendencia en los últimos años. Dicho sistema cuenta con una logística que permite a los consumidores actualizar sus armarios con prendas nuevas, cada semana. Además, es una moda *low cost*, asequible para todo el público.

El problema de esta nueva forma de moda es que causa efectos negativos sobre los derechos humanos, el bienestar de las personas y el medio ambiente, debido al aumento de producción y residuos generados por el deshecho de la ropa (Kozlowski et al.,2012). El objetivo es conseguir la máxima rentabilidad económica a costa de la calidad. Esta tendencia puede implicar, por ejemplo, la sobreproducción, pues ha llevado a una industria que solía tener de 2 a 4 temporadas a una que ahora produce más de 52 temporadas al año. Además de la sobreproducción, otro factor importante de este concepto de moda rápida es la mano de obra barata. Las empresas que llevan a cabo este método de producción se inclinan por producir en el extranjero, en países en desarrollo (Allwood et al. 2006), lo que no sólo disminuye los precios de la ropa sino también, en ocasiones, la calidad.

Los precios asequibles de empresas como Zara, una de las principales en la industria del *Fast Fashion*, y los cambios rápidos de colecciones hacen que los consumidores, no tengan tanto reparo en comprar camisetas baratas que se usan una o dos veces antes de tirarlas y sustituirlas por una nueva camiseta más "moderna". Tienen grandes rebajas y descuentos e innumerables temporadas, lo que satisface mucho al consumidor, pero al mismo tiempo hace que aumenten los niveles de residuos producidos por el sector. Tan solo en UK, los consumidores envían aproximadamente 30kg de ropa textil per cápita a los vertederos cada año (Allwood et al. 2006).

Hasta hace relativamente poco, el único modelo conocido era el *Fast Fashion*, sin embargo, en 2007 Kate Fletcher, pionera del concepto *Slow Fashion*, introdujo esta nueva alternativa. El sector de moda sostenible se centra en la producción y consumo responsables. Nace con el objetivo de concienciar a los consumidores y cambiar los malos hábitos e impactos del modelo presentado con anterioridad. Según Naciones Unidas, “El desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer

la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (WCED, 1987). La moda sostenible busca producir productos que se fabriquen, comercialicen y usen de manera sostenible, sin agotar los recursos naturales, respetando a los trabajadores, a las sociedades, a los animales y al medio ambiente (Brismar, 2017). Para ello, se intenta sustituir los productos químicos tóxicos utilizados en fases de fabricación del producto por materiales ecológicos que respeten el medio ambiente (Allwood et al. 2006). Además, la reducción de la cantidad de residuos y el consumo de recursos se consigue mediante el reciclaje de la ropa (Sojin Jung, 2014). A diferencia de la moda rápida, la moda lenta abarca la producción y el consumo lentos, implicando una mayor vida útil del producto. Es un movimiento que cambia la mentalidad de los consumidores de la cantidad a la calidad, animando a la gente a comprar artículos de alta calidad con menos frecuencia (Fletcher, 2007).

Como se ha mencionado con anterioridad, la industria textil es muy amplia, compleja y cambiante, debido a los diversos factores que la condicionan, como la evolución de la tecnología, los cambios en hábitos de compra, pero sobre todo por los impactos sociales, medioambientales y económicos. La ONU ha calificado el sector de la moda, como la segunda industria mas contaminante del mundo. La introducción de la moda sostenible responde al efecto dañino que tiene el sector de la moda en el medio ambiente, contribuyendo a un 20% del desperdicio total de agua a nivel global y a la producción de un 8% de los gases efecto invernadero (ONU, 2019).

En la figura 1 sobre “*Fast Fashion* frente a Moda Sostenible” se puede observar un comparativo entre ambas tendencias del que se puede extraer importantes conclusiones como la necesidad de una moda sostenible que permita el uso sostenible de los recursos del planeta y combata los impactos negativos de la moda rápida en el medioambiente.

Figura 1:
Moda rápida frente a moda sostenible



Fuente: *Slow Fashion Next* (2021)

2. Análisis del sector de la moda

En el epígrafe anterior se ha introducido la Industria Textil, englobando las dos grandes tendencias dentro de la industria en cuestión, entre las cuales se encuentra la moda sostenible. A continuación, se analizará la industria de la moda a nivel global y en España, centrándonos en la moda sostenible y su presencia tanto a nivel nacional como internacional.

2.1 Sector de moda a nivel internacional

En la actualidad, el sector de la moda se ha convertido en una de las industrias más importantes, con gran trascendencia económica, ambiental y sociocultural. En los últimos años la industria de la moda se ha visto transformada en gran medida por el fenómeno de la globalización, siendo esta industria de las más globalizadas (Gardetti, 2018). Este proceso ha producido cambios notables en la producción, distribución y comunicación de productos, transformando así a la industria textil, valorada en más de US\$ 2,4 billones y empleando alrededor de 75 millones de personas a nivel mundial (ONU, 2019). En la última década, las exportaciones mundiales de dicha industria se han incrementado un 35,1%, según datos publicados por la OMC (Modaes, 2019) alcanzando unos US\$ 480.000 millones al año.

Tabla 1:

Los 10 principales exportadores e importadores de ropa (2018)

	Valor	Parte en las exportaciones/importaciones mundiales				Variación porcentual anual			
		2018	2000	2005	2010	2018	2010-18	2016	2017
Exportadores									
China (1)	158	18.2	26.6	36.6	31.3	2	-9	-1	0
Unión Europea (28)	143	28.7	31.0	28.4	28.4	5	4	10	11
Exportaciones Extra-UE (28)	34	6.4	6.7	6.2	6.8	6	0	12	12
Bangladesh (2)	32	2.6	2.5	4.2	6.4	10	8	2	11
Viet Nam (2)	32	0.9	1.7	2.9	6.2	15	5	21	13
India	17	3.0	3.1	3.2	3.3	5	-1	2	-11
Turquía	16	3.3	4.2	3.6	3.1	3	0	0	4
Hong Kong, China	14	-7	-15	-8	-4
Exportaciones locales	0	5.0	2.6	0.1	0.0	-26	-35	-40	-10
Reexportaciones	14	-6	-15	-7	-4
Indonesia	9	2.4	1.8	1.9	1.8	3	-2	10	9
Camboya (2)	8	0.5	0.8	0.9	1.6	13	12	8	14
Estados Unidos de América	6	4.4	1.8	1.3	1.2	3	-7	0	5
Total de las 10 economías anteriores	421	69.0	76.1	83.1	83.3	-	-	-	-
Importadores									
Unión Europea (28)	204	41.1	47.3	45.2	38.4	2	3	7	3
Importaciones Extra-UE (28)	106	19.6	23.4	23.9	20.0	2	0	3	7
Estados Unidos de América	92	33.1	28.7	22.1	17.4	1	-6	0	1
Japón	30	9.7	8.1	7.2	5.7	2	-2	1	8
Hong Kong, China	13	-3	-11	-6	2
Importaciones definitivas	...	0.9
Corea, República de	11	0.6	1.0	1.2	2.0	12	1	8	16
Canadá (3)	11	1.8	2.1	2.2	2.0	3	-3	5	5
China (1)	8	0.6	0.6	0.7	1.6	16	-2	13	14
Federación de Rusia (3)	8	0.1	0.3	2.0	1.5	0	3	26	7
Suiza	8	1.6	1.6	1.4	1.4	5	6	12	13
Australia (3)	7	0.9	1.1	1.3	1.3	5	-3	8	3
Total de las 10 economías anteriores	378	90.3	90.8	83.4	71.3	-	-	-	-

Fuente: WTO (2019)

Desde un punto de vista geográfico, y teniendo en cuenta la tabla 1 anterior de “Los 10 principales exportadores e importadores de ropa” en 2018 se observa que los mayores exportadores fueron China y la Unión Europea. Aproximadamente, el 25% de la producción mundial de ropa y textiles se halla en China, país que cuenta con un mercado nacional de rápido crecimiento y la mayor cuota del comercio mundial. En cuanto a los países occidentales, también son importantes exportadores de prendas de ropa y textiles, en particular Alemania e Italia en el ámbito de la confección (Allwood et al. 2006).

De manera más general, analizando las regiones, un estudio llevado a cabo por The Business Research Company, en 2019, destacó a Asia-Pacífico como el mercado principal en producción y ventas de prendas de vestir. En 2018 éste constituyó, el 45,6%

del mercado global, seguido por Europa Occidental, América del Norte y posteriormente las demás regiones (Europa Oriental, América del sur, Oriente Medio y África). De cara al futuro, se estima que las regiones de más rápido crecimiento en el mercado de la ropa y las prendas de vestir serán Asia-Pacífico y África, donde el crecimiento tendrá una TCAC del 15,4% y 14,3% respectivamente. Les seguirán Oriente Medio y Sudamérica, donde se espera que los mercados crezcan a una tasa anual media del 14,0% y del 11,6%. (The Business Research Company, 2019).

Por otro lado, en referencia a la segmentación, el mercado de la moda es muy diverso en cuanto a productos y tipos de distribuidores. El mercado de la ropa y el calzado se divide en cuatro categorías principales de productos: ropa de mujer, ropa de hombre, ropa deportiva y ropa infantil. La ropa de mujer fue la categoría de ropa más vendida a nivel global. Sólo en Estados Unidos se generaron 187.000 millones de dólares en ventas de ropa de mujer (Statista, 2021).

Asimismo, el sector está formado por grandes comercializadores minoristas y mayoristas, y una aglomeración de pequeños distribuidores. En el año fiscal de 2019, los ingresos medios de los 250 principales comercializadores, a nivel mundial, alcanzaron los 19.400 millones de dólares, un 2,2% más que en el ejercicio 2018. De estos 250, el Top 20 tienen unos ingresos por ventas de más de 50.000 millones de dólares, constituyendo el 46,3% de los ingresos totales (Deloitte 2021).

En el último año y medio, el crecimiento económico mundial se ha visto afectado debido a la pandemia del Covid-19, lo que ha producido una época de incertidumbre. Según el informe de Deloitte, Global Power of Retailing 2021, muchas industrias, sobre todo la industria del comercio, se han visto afectadas en gran medida por los cambios en el comportamiento de los consumidores, el cierre forzoso de tiendas y las prohibiciones en cuanto a viajes y desplazamientos, provocando la interrupción de suministros mundiales. En 2019, el sector de ropa y complementos fue el más rentable, obteniendo un beneficio a nivel mundial de 467.3 millones de dólares (Deloitte, 2021).

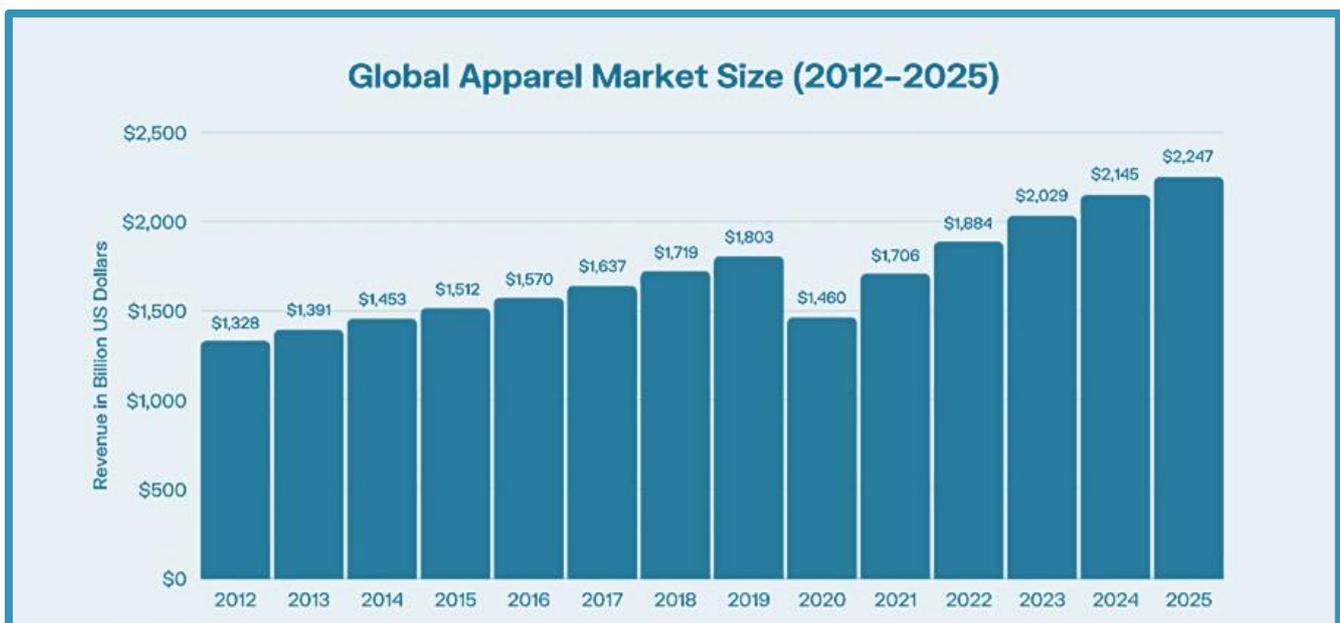
Sin embargo, las medidas de distanciamiento social implementadas a principios de 2020, junto con los cambios mencionados, han tenido un impacto negativo en la comercialización de productos de ropa y accesorios, cosméticos y artículos de lujo. La

pandemia mundial obligó a todos los consumidores a recortar en gastos afectando negativamente a la industria de la moda, la cual solamente en Europa experimentó un importante descenso tanto en ventas como en producción. En comparación con el mismo periodo de 2019, la producción del sector de moda en Europa cayó un 37,4% entre abril y junio de 2020 y las ventas de productos de moda sufrieron una caída de 43,5% (Statista, 2021).

A pesar del descenso que ha sufrido el sector de la moda en el último año, la industria sigue siendo lucrativa y dinámica. El mercado de las prendas de vestir alcanzó un valor de aproximadamente 1,46 billones de dólares en 2020 y se prevé que dicho valor incremente a unos 2,25 billones de dólares en 2025, lo que demuestra que la demanda de ropa y calzado está en alza en todo el mundo (Statista, 2021). Los impactos del Covid-19, han hecho que las empresas en el sector de la moda lleven a cabo estrategias para adaptarse a los nuevos cambios, como por ejemplo una mayor inversión en comercio electrónico. El siguiente gráfico “Tamaño del Mercado de la Ropa (2012-2025)” muestra el crecimiento esperado de la industria en cuestión. Según los datos, de 2021 a 2025 la tasa de crecimiento anual del mercado mundial de la moda se prevé que sea de un 9,09%.

Figura 2:

Tamaño del Mercado de la Ropa (2012-2025)



Fuente: Statista, 2021

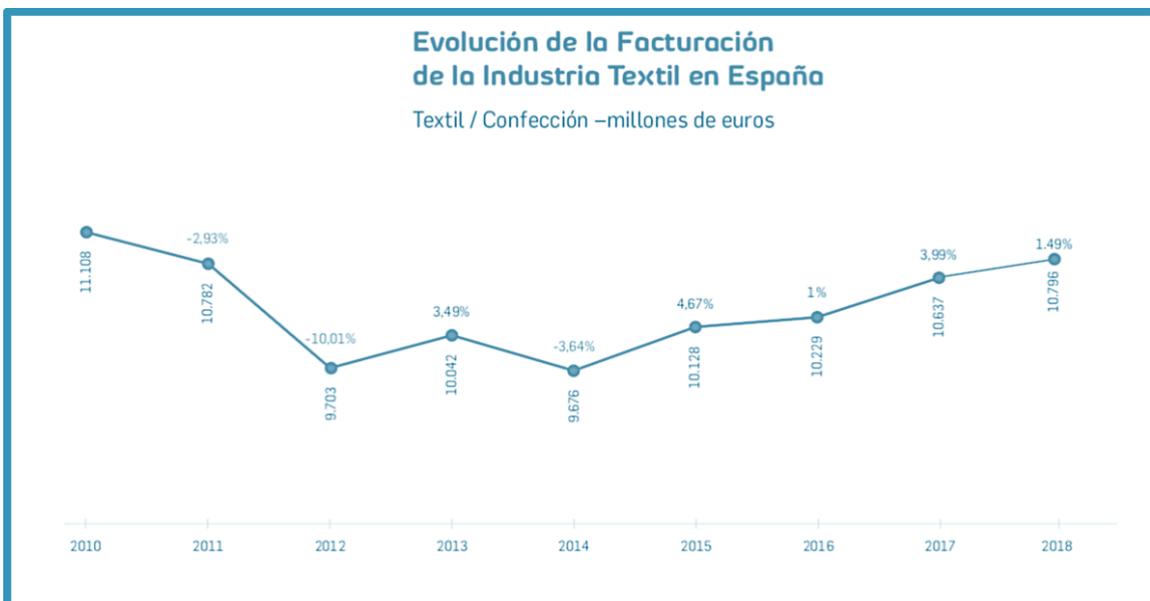
2.2 Sector de moda en España

El sector de moda es un pilar fundamental, a nivel social y económico, para España. En referencia a la economía, las empresas de dicho sector generan un 2,8% del PIB nacional, contribuyendo a un 4,1% al mercado laboral. (EY, 2020). La relevancia del sector va más allá, traspasa las fronteras españolas ya que supone un 9% de las exportaciones y atrae el 13% del turismo mundial de las compras (EY, 2020). Además, el sector de la moda ha contribuido a combatir obstáculos sociales como la desigualdad de género y otros grupos de riesgo de exclusión social.

La Figura 3 “Evolución de la Facturación de la industria textil en España” muestra las variaciones de la facturación dentro de la industria textil española entre 2010 y 2018, siendo 2012 y 2014 los años con menor facturación.

Figura 3:

Evolución de la Facturación de la industria textil en España



Fuente: ACOTEX 2018

En España, tanto el crecimiento de los grandes proveedores globales como la debilidad del consumo interno durante la crisis han impulsado las exportaciones en la última

década. Más concretamente, en los últimos diez años, las ventas al exterior de prendas textiles se han duplicado, hasta alcanzar los 11.308 millones de euros, según datos de Ices España Exportación e Inversiones (Modaes, 2019). En comparación con otros países de la Unión Europea, España es el cuarto país que más moda exporta, en especial debido al grupo Inditex (Barreras et al. 2016), que se suma a otras marcas con creciente presencia internacional.

Inditex es un conglomerado de marcas españolas, tales como Zara, reconocidas a nivel mundial por su posicionamiento en el sector de *Fast Fashion*. Su fuerte crecimiento y expansión internacional en las últimas décadas a impulsado el reconocimiento global que tiene España en el sector de la moda. Además, España cuenta con alrededor de 6.800 empresas y marcas dedicadas a la moda, entre las cuales se encuentran un grupo de siete grandes compañías que cuentan con ventas superiores a los 1.000 millones de Euros (Barreras et al. 2016).

2.2.1 Moda sostenible en España

Con el paso de los años, la cuestión de la sostenibilidad ha ido cobrando mayor importancia en España, al igual que en el resto del mundo. El calentamiento global, la extinción de animales y otros retos medioambientales ha producido un cambio de mentalidad en las personas.

Los españoles están cambiando sus hábitos de compra, buscan contribuir a la limitación de los impactos ecológicos. IBM realizó una encuesta a más de 1.000 españoles, en la cual se descubrió que existe una gran concienciación acerca de la moda sostenible y el derroche textil. Según la encuesta, el 81% de los españoles se preocupa por el desperdicio textil y 68% de los encuestados valoró la importancia de la moda sostenible (IBM,2020).

Según datos presentados por la Asociación de Moda Sostenible de España (AMSE), actualmente la moda sostenible representa un 25% de la facturación de la industria textil, equivalente a aproximadamente 4.500 millones de euros (Jiménez, 2018). En España existen alrededor de 1.500 empresas que integren de algún modo las tendencias de moda sostenible, ya sea porque nacen con el objetivo de disminuir los impactos de la producción textil en nuestro planeta, como por ejemplo Ecoalf, o porque marcas ya existentes llevan

a cabo cambios en sus estrategias implementando principios de sostenibilidad, tal como Adolfo Domínguez.

3. Introducción a la Empresa

3.1 Historia y características de Ecoalf

Fundada en 2009, por Javier Goyeneche y con sede en Madrid, Ecoalf es una empresa textil española especializada en moda sostenible. La empresa se crea como una iniciativa para actuar en favor del medio ambiente y de las futuras generaciones. El objetivo de Javier, actual director y presidente, era crear una marca de moda que fuese totalmente sostenible, la cual, en lugar de explotar los recursos naturales del planeta usase fibras y tejidos compuestos de materiales reciclados, garantizando así las necesidades de las generaciones siguientes (Ecoalf, 2021). Anhela demostrar, tanto a la industria textil como a los consumidores, que el constante abuso de los recursos naturales no es necesario, ya que se puede conseguir la misma calidad y diseño con materiales reciclados.

Ecoalf utiliza una economía circular, un modelo de producción y consumo en el cual todo se recicla y nada se tira, aprovechando todos los recursos y reduciendo la entrada de materias primas. Se centra en el reciclado como estrategia para conseguir una marca completamente sostenible. Sin embargo, Ecoalf no es el tipo de empresa de reciclaje habitual. Cuando salieron al mercado en 2010, fracasaron en encontrar materias primas y tejidos de calidad que proviniesen de materiales reciclados. La oferta para tejidos en este mercado era muy escasa y el porcentaje de reciclaje que tenían los tejidos era muy bajo. Consecuentemente, comenzaron a desarrollar sus propios tejidos a través de una gran inversión en I+D+i. A lo largo de los años han desarrollado más de 300 tejidos 100% reciclados convirtiéndose en uno de los principales productores de tejidos sostenibles en España. El desarrollo de sus productos se lleva a cabo a partir de los siguientes materiales: redes de pesca desechadas, botellas de plástico, neumáticos usados, posos de café y lana y algodón post-industrializados (Ecoalf, 2021). Estos materiales se analizan brevemente en la Figura 4 “Materiales reciclados por Ecoalf).

Figura 4:

Materiales reciclados por Ecoalf

	Redes de pesca <ul style="list-style-type: none">- Recogidas del fondo del océano (alrededor de 640.000 toneladas de redes acaban en el océano cada año)- Hechas del nylon de mejor calidad del mundo y reduce los pasos del proceso de producción
	Botellas de plástico PET <ul style="list-style-type: none">- El material más valorado ya que el poliéster reciclado puede volver a ser reciclado- Ecoalf ha reciclado más de 250 millones de botellas hasta ahora
	Neumáticos usados <ul style="list-style-type: none">- Ecoalf trabaja con el Centro Tecnológico del Calzado de La Rioja- Proceso de reciclaje más complejo con el objetivo de crear suelas para los zapatos (especialmente chanclas)
	Posos de Café post-consumo <ul style="list-style-type: none">- Aporta al tejido secado rápido, protege de los rayos UV y control del olor- Se mezcla con poliéster o nylon reciclado
	Algodón post-industrializado <ul style="list-style-type: none">- Cerca de un 3% de la superficie del mundo se utiliza para la producción del algodón convencional (altamente contaminante)- Usando este tipo de material reciclado se ahorra más de 93 millones de litros de agua
	Lana post-industrializada <ul style="list-style-type: none">- Ecoalf usa lana reciclada como alternativa a la lana convencional (la cual es de peor calidad)- La lana se recicla a través de un proceso mecánico parecido al del algodón

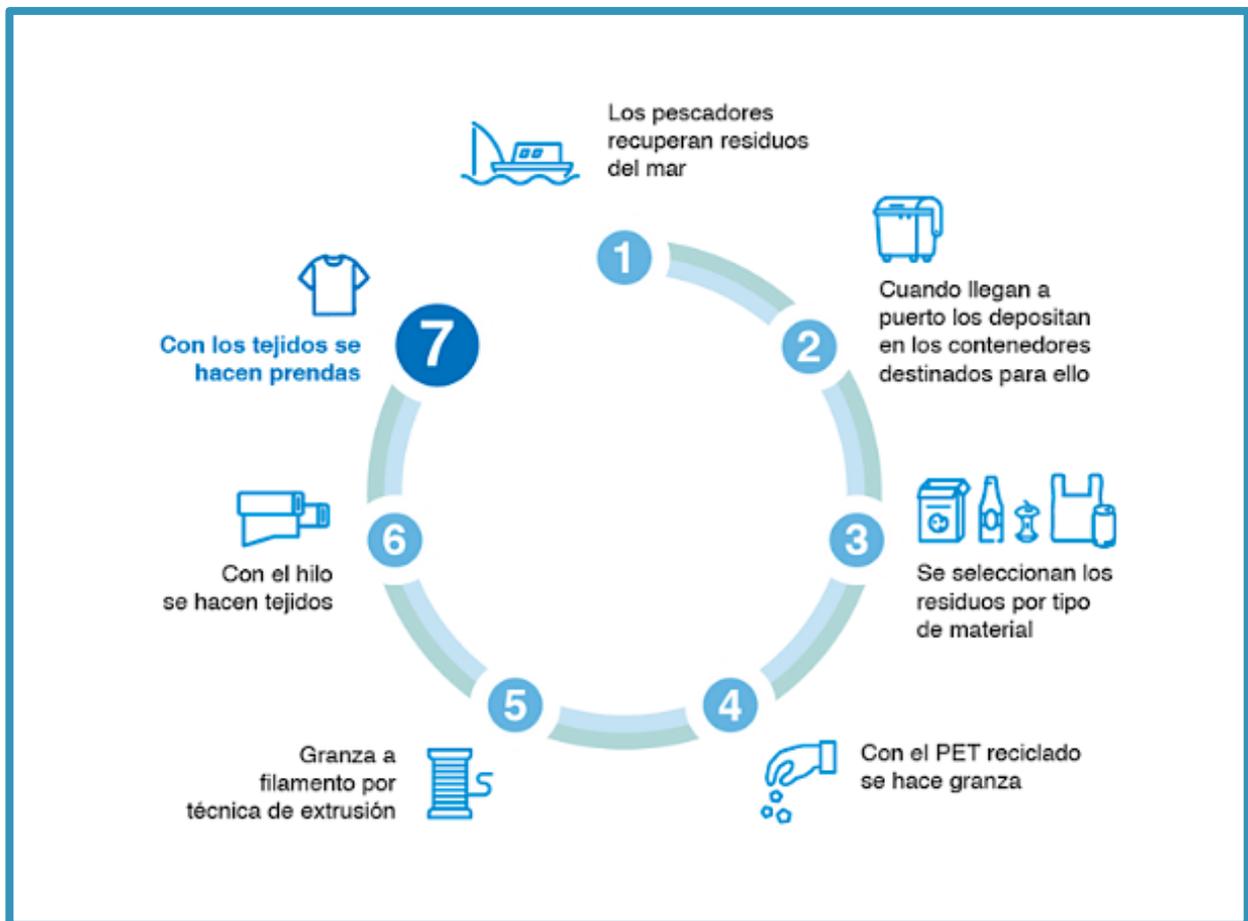
Fuente: elaboración propia a partir de Ecoalf

El proceso de producción llevado a cabo por la empresa de moda sostenible (Figura 5), ahorra un 20% de agua, un 40% de energía y reduce el CO2 en un 50%. Esto se debe a que reducen el número de pasos químicos necesarios para transformar el material reciclado en un tejido. Por ejemplo, mientras que convertir petróleo en un tejido requiere 17 pasos, convertir las redes de pesca en el mismo tejido sólo requiere 7. Asimismo, para que su proceso de producción fuese aún más sostenible, la empresa decidió no trasladar los residuos de un lugar a otro, es decir, fabricar en el mismo lugar donde se realiza el reciclaje. Iniciaron así varios proyectos de reciclaje como por ejemplo el de neumáticos usados, en España. Este proyecto consiste en recuperar neumáticos usados y convertirlos en chanclas, donde todo el proceso de producción hasta el producto final se realiza en España.

Para los neumáticos, así como para el resto de los materiales reciclados que usan, crean proyectos y realizan colaboraciones con otras empresas. Uno de sus proyectos más

ambiciosos, llevado a cabo por su propia fundación, es el *Up-cycling Oceans*³. Comenzó en 2015 y actualmente tiene cuatro programas, en España, Grecia, Italia y Tailandia. El principal objetivo del programa es limpiar los océanos. Se recolectan los altos volúmenes de basura que se encuentran en el fondo del océano y se reciclan para transformarlos en hilo de primera calidad, con el cual se producen los tejidos para la fabricación de sus prendas de ropa y complementos. El programa se lleva a cabo con la ayuda de pescadores; en España participan más de 3.000 pescadores en 40 puertos diferentes y se han recuperado más de 500 toneladas de residuos marinos (Ecoalf, 2021).

Figura 5:
Proceso de producción Ecoalf



Fuente: *Planet B* (2021)

³ Es una iniciativa llevada a cabo por la Fundación Ecoalf, en colaboración con grupos de pescadores, cuyo objetivo es eliminar los desechos marinos en los océanos

Los procesos de producción sostenible de Ecoalf van acompañados de fuertes campañas de concienciación. Las iniciativas sostenibles llevadas a cabo por Ecoalf y las cuales son imprescindibles para concienciar a los consumidores de la importancia del reciclaje y la moda sostenible, son sus campañas educativas, tales como #BecausethereisnotplanetB o #RecyclingBlack-Friday. La primera campaña mencionada, fiel a la misión y visión de la empresa,

“Crear la primera generación de productos reciclados con la misma calidad y diseño que los mejores no reciclados” y “ Dejar de utilizar los recursos naturales de forma descuidada”

es un movimiento que busca hacer partícipes a los consumidores. El objetivo es unir a las personas, a través de la inspiración, en su proyecto por proteger al planeta y reducir el consumo irresponsable de sus recursos naturales.

Ecoalf, ha creado una línea de ropa con el hashtag #BecauseThereisnotplanetB, cuyas ventas van destinadas a la Fundación Ecoalf para apoyar su proyecto *Up-cycling Oceans*. Este hashtag se ha hecho viral, y con él, Ecoalf no solo ha conseguido concienciar tanto a sus clientes como al resto de consumidores que reconocen a la empresa, sino que también ha logrado convertirlo en un elemento identificativo de la marca. Sobre estas líneas, la campaña #RecyclingBlack-Friday, tiene como objetivo mostrar los impactos del exceso de consumo y producción.

Los esfuerzos de Ecoalf por concienciar a los consumidores sobre su impacto en el medioambiente y crear productos duraderos y de alta calidad demostrando así que la industria textil puede ser verdaderamente sostenible, son recompensados en 2018. En este año, Ecoalf se convierte en la primera marca de moda española en obtener el certificado de empresa B Corp. Este certificado se otorga a aquellas empresas socialmente responsables que alcanzan los más altos estándares de desempeño social y medioambiental (BCorporation, 2021), reconociendo así sus esfuerzos por mejorar el planeta. Tanto Ecoalf como otras empresas B Corp, buscan no solo maximizar sus beneficios, si no también usan la innovación para lograr un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente.

3.2 Situación actual

Desde 2017 Ecoalf es controlado por un fondo de inversión con sede en Luxemburgo, Manor Group. Dicho grupo, especializado en empresas de agricultura sostenible y energía renovable, se ha hecho con la mayor parte del capital de la empresa. La empresa de moda sostenible continúa liderada por su fundador, Javier Goyeneche, mientras que el fondo de inversión toma la gestión de la empresa, con el objetivo de acelerar el crecimiento y la capacidad de expansión de Ecoalf, que facturó 2,68 millones de euros en 2016. Así Manor Group, se ha hecho con la matriz del grupo, adquiriendo el 65,9% de las acciones de Ecoalf Recycled Fabrics, buscando “proveer capital destinado a hacer crecer la compañía en los próximos años” (Modaes, 2017).

Ecoalf cuenta con una cultura organizativa orientada a las personas. Actualmente la empresa cuenta con alrededor de 80 personas en su central, un número que puede parecer muy escaso para una empresa que ha crecido mucho durante los últimos años. Sin embargo, esto es así debido al objetivo de Goyeneche de crear una empresa y modelo completamente sostenible. Busca instaurar una organización que esté basada en los comportamientos éticos y sostenibles. Para ello invierte en capital humano, busca personas que compartan los valores del modelo de negocio sostenible de la empresa.

Además, al preocuparse por el impacto medioambiental generado por cada etapa de su cadena de valor, Ecoalf exige a sus proveedores que posean una certificación especial sujeta a auditorías, permitiendo así a la empresa en cuestión tener un control preciso tanto de los proveedores como de la manera en la que hacen sus prendas, asegurándose de que tengan un alto grado de sostenibilidad. (Planet B, 2020)

3.2.1 Productos

Al tratarse de una empresa de moda, Ecoalf, cuenta con una amplia gama de productos expuesta en la Figura 2 “Catálogo de productos Ecoalf”. Si bien Ecoalf empezó produciendo principalmente camisetas y prendas de invierno como abrigos y chalecos, poco a poco fue ampliando su catálogo de productos que actualmente incluye artículos como bolsos, zapatillas, mochilas, maletas, trajes de baño y anoraks. Su producto más

identificativo y con el cual generan más ingresos son sus abrigos, aunque a sus inicios también competía con el forro polar, prenda que dejaron de fabricar. Los cambios en sus líneas de productos se deben a las restricciones de Ecoalf en usar algunas sustancias para confeccionar sus prendas, tales como la piel o el forro polar.

Tabla 2:
Catálogo de productos Ecoalf

		
<p style="text-align: center;"><u>Ropa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrigos y Chquetas • Chalecos • Punto y Jerseys • Sudaderas • Camisas • Camisetas • Pantalones • Trajes de Baño <ul style="list-style-type: none"> • Polos • Vestidos y Faldas <ul style="list-style-type: none"> • Yoga • Colección BECAUSE 	<p style="text-align: center;"><u>Calzado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zapatillas • Chanclas FLIP-FLOPS • MICHELIN X ECOALF 	<p style="text-align: center;"><u>Accesorios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bolsos • Botellas • Gorras • Mascarillas • Mochilas • Maletas

Fuente: Elaboración propia a partir de Ecoalf

Cuenta con varias colecciones, cada una de ellas suponen un reto para la empresa en buscar nuevos diseños y materiales, que no solo sean duraderos pero que también aporten beneficios a los consumidores. La clave de los productos de Ecoalf es que tienen un ciclo de vida largo. La empresa de moda diseña con el objetivo de que sus colecciones y productos puedan ser usados durante mucho tiempo, creando así productos atemporales, adaptables a cualquier estación.

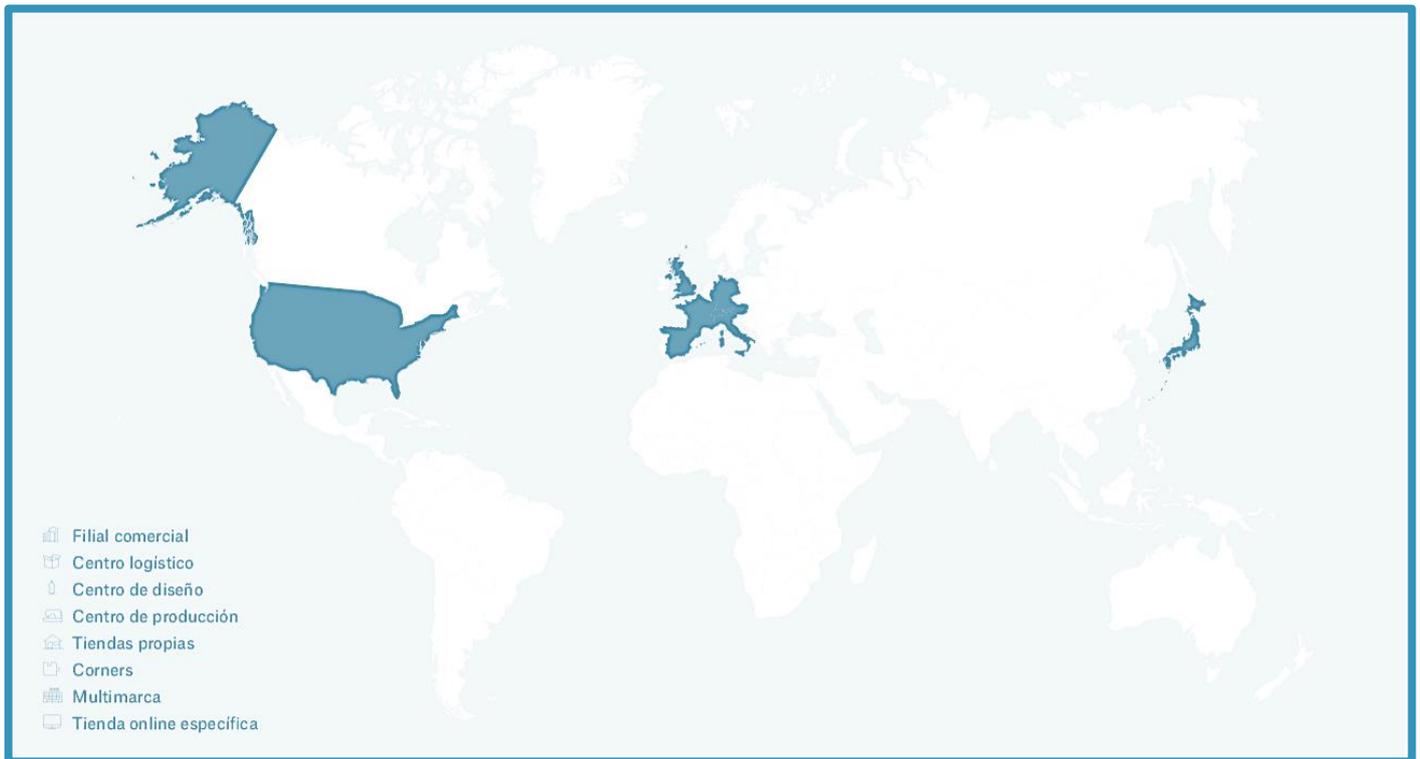
Javier Goyeneche cree que lo importante no es que el producto sea sostenible si no que el modelo sea sostenible, creyendo así en la calidad como sinónimo de durabilidad y la durabilidad como símbolo de sostenibilidad. No siguen el modelo tradicional, de diversas temporadas al año ya que quieren evitar que los consumidores generen residuos, al tirar los productos, una vez terminada la temporada. Asimismo, para reducir los niveles de basura generados por un consumismo innecesario, evitan hacer promociones o Black Friday. Además, sus productos cuentan con un rango de precios entre 50€ y 300€, los cuales no son asequibles para todos los consumidores y son muestra de la calidad y durabilidad de las prendas.

Como se ha mencionada anteriormente, Ecoalf, fabrica las prendas donde recogen los residuos para evitar una mayor contaminación derivada del transporte de mercancías. Actualmente, de las materias primas que utilizan, recogen neumáticos en España, algodón en Portugal, café en Taiwán, botellas PET en Tailandia y redes de pesca en Corea. Para la posterior fabricación de los tejidos y productos es primordial el uso de innovación, y Ecoalf invierte entre 20.000 y 30.000 euros en I+D. Ecoalf, trabaja con varios centros en diferentes países y actualmente tiene cuatro proyectos de innovación, los cuales tienen como objetivo encontrar tejidos óptimos para el futuro.

3.2.2 Puntos de venta

En la actualidad, menos del 30% de la facturación de Ecoalf proviene de las ventas en el mercado nacional, donde cuenta con tres tiendas propias en Madrid, Barcelona y Málaga, además de otros puntos de venta, ya que se trata de un negocio multimarca. La empresa de moda sostenible no solo busca que sus productos sean sostenibles si no que la empresa en general lo sea y para ello crean tiendas que sean lo más eco-friendly posibles, espacios que acompañen su filosofía de marca y modelo eco-sostenible. No obstante, es muy complicado y costoso encontrar, crear y mantener espacios ecológicos, por tanto, para alcanzar mayor mercado sin tener que asumir un mayor riesgo y con menor coste, Ecoalf, también comercializa a través de diversos grandes almacenes, donde cuenta con córneres de aproximadamente 35m². En España disponen de 15 puntos de venta, para los cuales recurre a varios intermediarios comerciales como El Corte Inglés.

Figura 6:
Presencia De Ecoalf



Fuente: El atlas de la moda

A través de sus tiendas, Ecoalf, busca crear nuevas experiencias para los consumidores, añadir valor con espacios que no solo se dedican a la venta de ropa si no que además ofrecen otras actividades como salas de exhibición, conferencias educativas o clases de yoga. Con ayuda de la tecnología, crean espacios dinámicos y únicos con diferentes ambientes representativos de la marca. Se trata de superficies entre 50 y 300 m², siendo Berlín la tienda más grande. La primera tienda que inauguró Ecoalf en 2012, está ubicada en el centro de Madrid. Posteriormente fueron expandiéndose tanto a nivel nacional como internacional y actualmente cuentan con 7 tiendas propias y 1.200 puntos de venta. En Europa tiene presencia en Ámsterdam y Berlín con tiendas propias, además de contar con otros agentes de distribución y venta en Reino Unido, Francia, Italia, Alemania y Escandinavia. A nivel internacional, el último gran salto que dio Ecoalf para su internacionalización fue en marzo de 2020, momento en el cual se introduce en el mercado japonés a través de la firma de un acuerdo con el grupo textil Sanyo Shokai, estableciendo una asociación para la apertura de dos tiendas Ecoalf en Tokio.

Tabla 3:

Tipo de Presencia en cada mercado

Filial comercial	Tiendas Propias	Corners	Multimarca	Tienda Online Específica
Alemania	Alemania	España	Alemania	España
España	España		Austria	
	Japón	España		
		Francia		
		Italia		
		Reino Unido		
		Suiza		
		Japón		
		Estados Unidos		

Fuente: Elaboración propia a partir de el atlas de la moda

Tal y como se observa en la tabla anterior, Tabla 3 “ Tipo de Presencia en cada mercado”, Ecoalf cuenta con una mayor internacionalización y presencia en el mercado europeo, concretamente en Alemania y España. La tabla resume los métodos de entrada que la empresa Ecoalf ha utilizado en los mercados a los que se ha expandido.

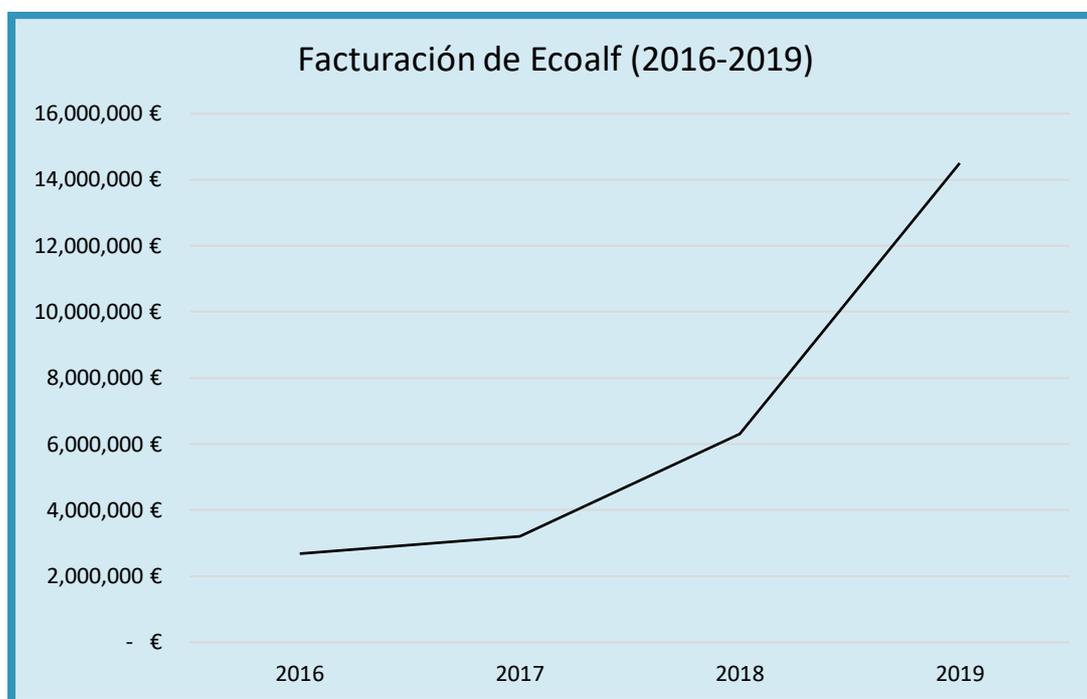
3.2.3 Facturación

Como se ha mencionado con anterioridad, actualmente Ecoalf, cuenta con alrededor de 80 empleados en su sede de Madrid, y con más de 1.200 puntos de venta alrededor de Europa. El 17% de la facturación de Ecoalf procede de España mientras que el otro 83% restante es de las ventas procedentes del extranjero, lo que permite definir a Ecoalf como una marca global. Su facturación en el año 2018 fue de 6,3 millones de euros, con un crecimiento anual de ventas del 96,62% con respecto al ejercicio de 2017, año en el cual la facturación de Ecoalf fue de 3,2 millones de euros. Ecoalf, ha ido creciendo y aumentando sus ventas, cerrando el ejercicio de 2019 con una facturación de 14,5 millones de euros y unas previsiones de cerrar el año 2020 con una facturación de 24

millones de euros. (García Méndez, 2020). No obstante, y debido a la pandemia, Ecoalf finalizó el 2020 con un crecimiento del 74% en comparación con el 80% que preveía crecer (Modaes, 2021)

Ecoalf es una empresa con presencia en varios países y, sin embargo, sigue siendo una empresa pequeña y relativamente nueva. En reiteradas ocasiones Javier Goyeneche ha aclarado que Ecoalf no se centra en facturaciones⁴ o beneficios, su objetivo es ofrecer productos sostenibles, reduciendo el gasto innecesario de los recursos del planeta.

Figura7 :
Facturación de Ecoalf (2016-2019)



Fuente: elaboración propia a partir de García Méndez

3.2.4 Colaboraciones

En 2013, cuando la empresa se lanza al mercado después de tres años en búsqueda de tejidos para sus productos, y con un equipo de personas muy escaso, Ecoalf comienza a

⁴ Las facturaciones de Ecoalf entre 2016 y 2019 se exponen en la figura 7

realizar colaboraciones con marcas reconocidas a nivel mundial, como Apple. Ecoalf diseñó para Apple una serie de fundas protectoras sostenibles para portátiles, las cuales estuvieron presentes en las 300 tiendas insignia de la marca Apple en todo el mundo (Ecoalf, 2021).

Apuesta por las colaboraciones con entidades o personas de mayor impacto, consiguiendo así el reconocimiento internacional de la empresa y su difusión global. Esto permite un aumento de las ventas y la creación de una imagen de empresa fuerte, diferente y con un claro posicionamiento en el sector de la moda nacional e internacional, como empresa sostenible. Por ello, con las colaboraciones de Ecoalf con Starbucks, Camper, Apple y otras marcas, representadas en el Anexo 1, no solo se obtiene la visibilidad de la marca, si no también se crea una fuente de ingresos adicionales.

Las colaboraciones aportan valor añadido a la empresa y sus productos. Además, Ecoalf considera las alianzas en el sector de la moda fundamentales para reducir el impacto medioambiental. Según el presidente de Ecoalf, Javier Goyeneche, la sostenibilidad en el mundo de la moda, y la reducción de los impactos negativos que este sector tiene en el planeta, es responsabilidad de todos. Las colaboraciones son una herramienta que permite el avance hacia un modelo de moda sostenible (La Vanguardia, 2020).

4. Análisis DAFO

Tras haber descrito y analizado tanto a la industria de la moda como a la empresa en cuestión, en este epígrafe se ejecutará un análisis DAFO para valorar las posibilidades de Ecoalf de seguir creciendo en el exterior. Este estudio consiste en analizar la empresa desde un enfoque interno y externo, dando a conocer las ventajas competitivas que Ecoalf podrá potenciar a la hora de realizar su estrategia de internacionalización. La matriz DAFO es una herramienta de gestión que evalúa las diferentes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la compañía. En el caso de Ecoalf, concluimos lo siguiente:

- ⇒ **Debilidades:** En cuanto a las debilidades de Ecoalf, debemos mencionar sus altos costes de producción. En primer lugar, el coste de las materias primas es muy alto porque se necesita mucha financiación para sacar el plástico del océano, reciclarlo

y convertirlo en hilo. En segundo lugar, la inversión en I+D es muy elevada, ya que Ecoalf se enfoca en crear sus propios tejidos.

Otro punto débil de la empresa es que el precio de sus productos es muy elevado, superando el precio de la competencia, y el precio de las otras marcas de ropa que forman parte la industria de la moda pero que no se enfocan en moda sostenible. Estos precios harán que los consumidores que quieren comprar ropa ecológica no puedan permitirse hacerlo o no estén dispuestos a pagar un precio tan alto para obtenerla, por lo que tendrán que cambiar a marcas tradicionales.

Finalmente, y quizás la debilidad más significativa, es la dificultad para encontrar financiación debido al hecho de que Ecoalf es una marca de moda pequeña, que no obtiene ganancias sino pérdidas, por lo que desde un punto de vista empresarial no es rentable.

⇒ **Amenazas:** Una de las amenazas más importantes para la empresa en cuestión es la falta de concienciación ambiental de los consumidores. Aunque poco a poco las personas van siendo más conscientes de los problemas medioambientales y la necesidad de reducir el uso de los recursos naturales del planeta, en el ámbito de la moda siguen ganando las camisetas de 5€ confeccionadas con materiales no reciclables.

Otra de las amenazas con las que cuenta Ecoalf, es el desconocimiento de la marca y la reciente competencia de las líneas cápsula de ropa sostenible que han sacado al mercado grandes marcas como H&M o Zara.

Asimismo, cuenta con la competencia de otras empresas sostenibles con más experiencia y reconocidas a nivel global como por ejemplo Patagonia.

Por último, Ecoalf sufre de la falta de subsidios gubernamentales.

⇒ **Fortalezas:** Ecoalf cuenta con varios puntos fuertes. Uno de ellos es la responsabilidad social y la creencia en los valores de la empresa por parte de todos sus integrantes de la empresa. Ecoalf, es fiel a su misión de proteger el medioambiente y sus empleados tienen un alto grado de concienciación.

Otra de sus fortalezas, son las colaboraciones, no solo con los agentes intermediarios para la venta de sus productos a nivel internacional, sino también con grandes marcas y celebridades para el reconocimiento de sus productos.

Dichas colaboraciones ayudan a incrementar el número de ventas además de reducir los costes y riesgos de la internacionalización.

En comparación con otras marcas de moda sostenible, Ecoalf, ofrece una gran variedad de artículos de ropa y complementos, no solo ropa deportiva. Ecoalf cuenta con un gran catálogo de todo tipo de vestimenta para el día a día, que no es solo sostenible, sino que también cuenta con diseños modernos y texturas de alta calidad.

La elevada inversión en I+D y uso de tecnologías también es un punto fuerte para la marca de moda sostenible, ya que es un punto diferenciador y de ayuda para la creación de sus tejidos y diseños.

Finalmente, Ecoalf cuenta con los convenios con pescadores y otras empresas para la recolección de materias primas, creando un sistema de recogida único.

⇒ **Oportunidades:** En cuanto a las oportunidades que tiene Ecoalf, quizás la principal es el desarrollo de sus propios tejidos ecológicos, lo que supone un elemento diferenciador de la marca que puede llegar a posicionar a Ecoalf como líder del mercado.

Además, sus competidores, aunque tienen un grado de sostenibilidad, no es tan alto ni están tan involucrados con el planeta como Ecoalf. La empresa, gira en torno a la sostenibilidad y tiene como objetivo crear un modelo que alcance o se acerque al 100% de sostenibilidad. Cada vez más el público va cambiando su mentalidad con respecto al cambio climático y la sostenibilidad. Los consumidores cada vez más van exigiendo dicha sostenibilidad en todos los ámbitos, lo que permitirá a Ecoalf atraer cada vez a más consumidores.

Ecoalf, también cuenta con la posibilidad de seguir colaborando con empresas de alto reconocimiento global, así como personajes públicos como Will.i.am⁵, para continuar la expansión a nivel internacional de la empresa.

⁵ Will.i.am es un famoso cantante de “rap”. En 2012 junto con Coca Cola creó Ekocycle, un proyecto *ecofriendly* especializado en reciclar de botellas de plástico que colaboró con Ecoalf en la creación de una colección de ropa.

5. Conclusiones Parte I

Tras el análisis realizado en este primer apartado del Estado en Cuestión, se puede concluir que la industria de la moda poco a poco empieza a estar más influenciada por la moda sostenible y se preocupa por ella. Tanto los consumidores como el resto de los integrantes del sector de la moda presentan una fuerte inclinación y concienciación hacia la sostenibilidad, debido a los problemas medioambientales que van aumentando año tras año. Enfocada en la responsabilidad hacia la sociedad y el medioambiente, Ecoalf ha conseguido un posicionamiento diferenciador como marca de moda sostenible tanto a nivel nacional como internacional. Es una marca consolidada que cuenta con grandes ventajas y oportunidades, y que por tanto está en posición de continuar expandiéndose a otros mercados internacionales que presenten condiciones adecuadas para ello.

A continuación, en la siguiente parte del análisis, se evaluará y desarrollará un plan de internacionalización para Ecoalf, con el fin de lograr una exitosa expansión de la empresa a nuevos mercados.

PARTE II:

DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING

La segunda parte del análisis se centra en el diseño e implementación de un plan de marketing internacional de expansión al extranjero, en el cual se introducirán y evaluarán los diferentes modelos de planes de marketing internacional, y posteriormente se determinará el modelo que mejor se adapte a la empresa . Una vez seleccionado el modelo de planificación a aplicar, éste se utilizará como base teórica, y sobre esta base se ajustará, diseñará e implementará el plan de marketing internacional para Ecoalf.

6. Evaluación de diferentes modelos de Planes de Marketing

Para determinar el modelo de plan de marketing internacional más apropiado para Ecoalf, en primer lugar, describiremos brevemente los tres planes de marketing más destacados que son: el plan de marketing internacional de Cateora, el plan de marketing de Llamazares-Nieto y el plan de marketing de ICEX. En segundo lugar, nos centraremos en determinar el modelo más adecuado para la expansión de Ecoalf, con el fin de aumentar su competitividad en los mercados objetivos.

6.1 Plan de Marketing Internacional de Cateora

Este primer plan de internacionalización que se estudia es el de los autores Cateora, Gilly y Graham (2009-2013), según los cuales, el plan de marketing internacional se compone por cuatro fases, como se muestra en la Figura 8 a continuación.

Figura 8:

Plan de Marketing Internacional de Cateora



Fuente: Adaptado de Cateora, P. R., Gilly, M.C., Graham, J. L. (2009–2013)

⇒ Fase 1: Análisis preliminar y proyecciones

El objetivo de esta fase es la realización de una evaluación de los posibles mercados potenciales a los que la empresa puede dirigirse a nivel internacional. Para ello, es fundamental que las características de la empresa se adapten a los mercados anteriormente mencionados. Se debe tener en cuenta las características, fortalezas y debilidades de la empresa, así como las características de los países y mercados potenciales. Con este fin, se realiza tanto un análisis interno como un análisis del entorno de la empresa, los cuales ayudan a determinar los criterios de selección para evaluar su aplicabilidad a la empresa. (Cateora, P. R., Gilly, M.C., Graham, J. L. , 2009– 2013)

Es importante reconocer los objetivos, recursos, productos, capacidades y limitaciones de la empresa, lo que explica las razones para ingresar a los mercados externos y los resultados que se esperan obtener de esa estrategia. Con dicha información, se pueden establecer una serie de criterios para evaluar los mercados potenciales, tales como el potencial de mercado, la rentabilidad de la inversión, el nivel de competitividad, el nivel de estabilidad política y los requisitos legales. De esta forma, se crean unos criterios de selección para orientar la decisión sobre dónde internacionalizarse, teniendo en cuenta las oportunidades y posibles limitaciones de los determinados países o regiones.

⇒ Fase 2: Adaptación del Marketing Mix

Una vez realizado el análisis preliminar y seleccionado el mercado objetivo, el trabajo cambiará para ajustar las variables del marketing mix a los diferentes mercados. El principal objetivo de la segunda fase es seleccionar un marketing mix que se adapte a las limitaciones culturales, económicas, políticas y legislativas de la nueva región escogida y que permita lograr las metas de la empresa. Este análisis del marketing mix, puede llevar a la decisión de no internacionalizarse en caso de tener que hacer ajustes drásticos con el fin de introducirse en el nuevo mercado. (Cateora, P. R., Gilly, M.C., Graham, J. L. , 2009– 2013)

Los componentes del marketing mix que se intentarán adaptar a las nuevas necesidades serán el producto en sí, el precio, la promoción y la distribución. Además, se evaluará si los costes vinculados a los cambios necesarios justifican o no una entrada rentable. Todo ello, con el fin de introducir de la mejor manera posible los productos de la empresa en el mercado extranjero.

⇒ Fase 3: Desarrollo del Plan de Marketing Internacional

A la adaptación del marketing mix le sigue el desarrollo de un plan estratégico de marketing. Este puede ser tanto para un país como para un conjunto de países y se consideran muchos factores diferentes. Se comienza con un análisis de situación, se establecen los objetivos empresariales y se determinan los plazos para cumplir con ellos. Además, se tiene en cuenta las estrategias y el presupuesto disponible, se selecciona un modo de entrada al mercado, y se estudian los planes de acción. Es decir, con el plan estratégico se determina lo que se va a realizar, por quien, de que manera y cuando se va a hacer, también, incluyendo lo que se espera ingresar y gastar. (Cateora, P. R., Gilly, M.C., Graham, J. L. , 2009– 2013)

⇒ Fase 4: Implementación y control

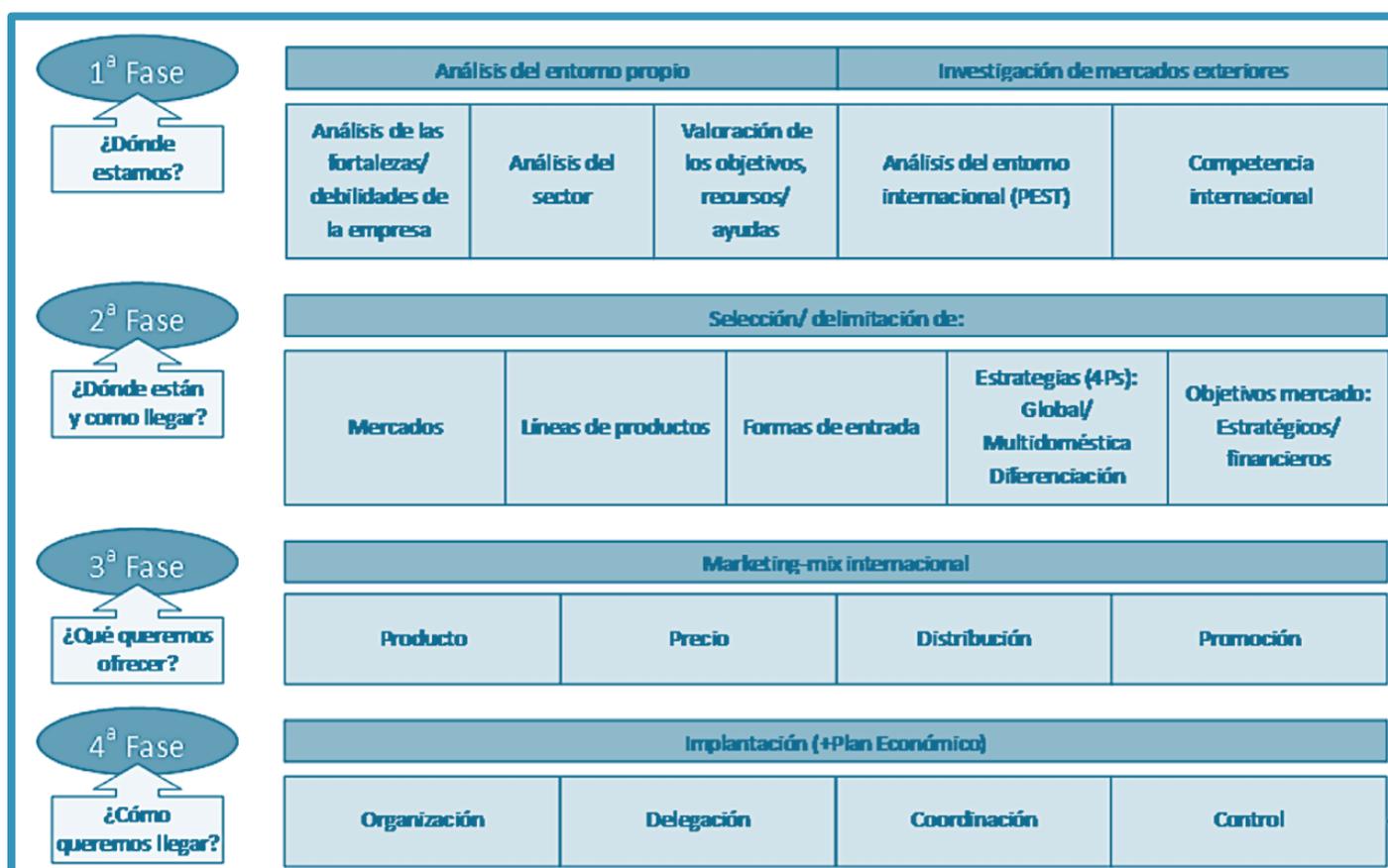
Por último, esta fase consiste en la implementación, evaluación y control de las acciones descritas anteriormente y elaboradas en el plan de marketing internacional. Principalmente, esta fase se trata de asegurar que se cumplen los objetivos establecidos, se asignan responsabilidades, se mide el rendimiento y en caso de algún fallo o imprevisto con el plan propuesto, se intenta corregir.

6.2 Plan de Marketing Internacional del Llamazares

El siguiente plan de marketing, presentado en la figura 9 está basado en el plan de internacionalización de Llamazares-Nieto, desarrollado por profesionales españoles. Ecoalf, es una empresa española que ya está relativamente internacionalizada, especialmente en Europa. Por ello, es conveniente considerar algún modelo que haya sido elaborado por profesionales nacionales, ya que sirven de guía para la internacionalización de las empresas españolas.

Figura 9:

Plan de Marketing de Llamazares & Nieto



Fuente: Mirco Sydow (2015)

⇒ Fase 1: ¿Dónde estamos?

En esta primera fase se analizará tanto el entorno propio de la empresa como los mercados exteriores. En cuanto al análisis del entorno propio, este consiste principalmente en analizar las fortalezas y debilidades de la empresa para comprender la situación actual de la empresa. Igualmente, se analizará la industria en la que se desenvuelve la empresa con el fin de descubrir las posibles oportunidades y amenazas que se pueda encontrar. Finalmente, se evaluarán los objetivos y recursos de la empresa, y las posibles ayudas que puedan existir en la industria. Por otro lado, para la investigación de mercados extranjeros, se utiliza el análisis PESTEL para estudiar el entorno del mercado objetivo, lo que nos permite comprender las ventajas y desventajas de dicho mercado a la hora de establecer las estrategias de entrada. Asimismo, la competencia de la empresa presente

en el mercado internacional también tendrá una influencia decisiva en la formulación de las estrategias de marketing, por lo que se realizará un análisis sobre las competencias internacionales. (Llamazares & Nieto, 2001)

⇒ Fase 2: ¿Dónde están y como llegar?

Una vez analizada la empresa e investigado los mercados, el modelo plantea la selección y delimitación de diversos factores relacionados con las decisiones de expansión. Estos factores son: el mercado o segmento del mercado al que se quiere dirigir, la línea de productos proporcionada a los consumidores, los métodos de ingreso al mercado objetivo, las estrategias (4Ps) que se implementarán y la configuración de las metas relacionadas con la decisión de internacionalizarse. (Llamazares & Nieto, 2001)

⇒ Fase 3: ¿Qué queremos ofrecer?

Esta tercera fase contesta a la pregunta: ¿qué quiere ofrecer la empresa en el mercado seleccionado? Por lo que esta fase, está directamente relacionada con el marketing mix. La empresa deberá tener en cuenta los resultados obtenidos de la investigación realizada en las etapas anteriores y ajustar los productos, precios, actividades de distribución y promoción acorde a las metas y estrategias seleccionadas con anterioridad.

⇒ Fase 4: ¿Cómo queremos llegar?

Por último, en esta fase final se implementará el plan estratégico establecido, poniendo en práctica la teoría. Para ello se llevarán a cabo cuatro actividades tales como organización, delegación, coordinación y control. En esta parte del modelo, los detalles y la especificidad dentro de las cuatro actividades, es muy importante para poder tomar medidas inmediatas y actuar sobre errores para evitar fallos graves.

1. Organización: se refiere a la organización de las tareas a realizar.
2. Delegación: se designará a los responsables de ejecutar el plan estratégico de marketing.
3. Coordinación: se refiere al sistema de coordinación de las acciones y responsabilidades de los encargados del plan estratégico.

4. Control: las actividades de control verifican los movimientos de los responsables, con el fin de evitar fallos y asegurarse que los objetivos se cumplen.

6.3 Plan de Marketing Internacional del ICEX

Este último plan de marketing se basa en los datos e informaciones del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), organismo público que se encarga de impulsar y promover la internacionalización de las empresas españolas. Al considerar el supuesto de la entrada de Ecoalf en el mercado español, el ICEX puede verse como otra importante fuente de evaluación y modelos de referencia para los planes de marketing internacional. A continuación, se analizará las diferentes etapas del modelo de internacionalización propuesto por dicha entidad pública, y presentado en la siguiente Figura 10:

Figura 10:
Plan de Marketing del ICEX



Fuente: Elaboración propia a partir de Olegario Llamazares et al. (2013)

⇒ Fase 1: Resumen Ejecutivo

Esta primera etapa incluye un breve documento, que recoge las principales ideas del plan de marketing que debe llevar a cabo la empresa. Como resultado, los directivos tienen acceso a la información completa, pero de manera resumida, lo que facilita la lectura al resaltar únicamente los puntos clave.

⇒ Fase 2: Análisis Situacional

Posteriormente, en la segunda fase, se elabora un estudio del status quo de la empresa introduciendo los hechos y factores más relevantes de la industria, los productos, la competencia y la empresa. Se seleccionan los potenciales mercados externos a los que pueden expandirse y se analizan las variables controlables e incontrolables que afectan tanto a la empresa como a los mercados seleccionados. El análisis tiene como objetivo mostrar la verdadera imagen de la empresa y la racionalidad de su estrategia de internacionalización.

⇒ Fase 3: Selección del mercado objetivo

Esta etapa, se enfoca en evaluar y seleccionar mercados que pueden ser penetrados, a través del análisis de factores políticos, económicos, legales y culturales. El proceso de selección se puede explicar a través de 3 fases. Primero, la empresa debe elegir entre una alternativa centralizada o diversificada, es decir, determinar el número de países a los que se dirigirá. Además, se deberá seleccionar las áreas geográficas donde expandirse, eligiendo aquellas más favorables que brinden mayor accesibilidad y potencial a la empresa. Finalmente, la empresa establecerá criterios para elegir los mercados objetivos, siendo estos los que otorguen las mejores oportunidades a la empresa.

⇒ Fase 4: Modos de entrada

Seleccionado el mercado objetivo, el modelo, continúa con la decisión de cómo realizar la implementación del plan de marketing. Esta es la etapa más importante, ya que determina cómo se debe acceder al cliente. Teniendo en cuenta la distancia cultural, los obstáculos y los riesgos de cada opción, se proponen diferentes modos de entrada. Estos

serían la exportación directa, la exportación indirecta, acuerdos de cooperación e implantación.

⇒ Fase 5: Política de Marketing

En esta quinta fase, es necesario decidir si adoptar un enfoque global para generalizar las políticas de marketing o ajustar las variables del marketing mix (4Ps del marketing) a cada mercado. En primer lugar, se analizan las decisiones de política de precios y productos para reflejar el impacto crítico y medible en las ventas. En segundo lugar, y, por último, se verifica las decisiones de distribución y las estrategias de comunicación.

⇒ Fase 6: Plan Económico

Por último, tras las anteriores fases, el modelo finaliza con el análisis de las previsiones económicas. Esta etapa, incluye tanto el análisis de costes de la implementación de la estrategia seleccionada por parte de la empresa, como la estimación de los posibles beneficios futuros. Los datos deben ser verídicos, puesto que la aprobación del plan de marketing internacional por parte de los directivos de la empresa dependerá de dichos datos. De esta forma, se decidirá finalmente si se procede o no a la internacionalización.

6.4 Selección del plan de marketing para ECOALF

En los epígrafes anteriores se han descrito tres de los posibles modelos de internacionalización de una empresa. Aún siendo diferentes, los tres planes de marketing responden a las siguientes preguntas: ¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos llegar y como llegamos? ¿Qué ofrecemos? Y ¿Cómo queremos llegar?

A la hora de elegir un plan de marketing internacional para Ecoalf, opino que el modelo Llamazares-Nieto es el modelo más adecuado para la empresa, por el siguiente razonamiento:

Tras comparar los tres modelos de internacionalización, observamos que el modelo propuesto por Cateora es el menos detallado y sofisticado. Igualmente, a diferencia de los

otros modelos, este formula el plan de marketing internacional posterior a la adaptación del marketing mix. Además, aunque el modelo de Llamazares-Nieto y el del ICEX son algo parecidos, este último es demasiado complejo.

El modelo de Llamazares-Nieto es el modelo más completo y detallado. Su estructura es simple, sencilla, con fases claramente establecidas y además aporta información completa y concreta para poder desarrollar e implementar un plan de marketing internacional para Ecoalf. Por ello concluyo, que el plan de Llamazares-Nieto es el mejor modelo de expansión a mercados exteriores para Ecoalf, como se puede observar en la Figura 11.

Figura 11:
Plan de Marketing Internacional propuesto para Ecoalf



Fuente: elaboración propia a partir de Nieto, A & Llamazares O. (2001)

El plan de internacionalización propuesto para Ecoalf cuenta con unas pequeñas variaciones en comparación con el modelo original de Llamazares-Nieto. En primer lugar, se ha omitido el análisis de investigación de mercados exteriores, debido a que su estudio hará que este trabajo pase a ser muy teórico. En segundo lugar, se ha procedido a la eliminación del apartado de “análisis del entorno propio”, al haber sido desarrollado en la primera parte de este trabajo (mirar epígrafes anteriores del Estado de la Cuestión), lo

que nos permite enfocarnos en los aspectos prácticos relacionadas con las actividades de marketing de la empresa Ecoalf.

7. Desarrollo del Plan de Marketing Internacional propuesto para ECOALF

Una vez seleccionado el plan de marketing internacional más conveniente, y haber presentado el contenido teórico, la siguiente parte continuará con un desarrollo más práctico del plan de marketing internacional propuesto por Llamazares-Nieto para la posible expansión de Ecoalf a mercados exteriores. De acuerdo con las etapas del modelo, primero seleccionaremos los mercados objetivos y las líneas de producto, que servirán de base para determinar el modo de entrada más apropiado para Ecoalf. Más adelante, nos centraremos en determinar el marketing mix internacional, permitiendo así la implantación o no del plan diseñado.

7.1 Fase 1: Selección y delimitación

7.1.1 Selección de los mercados potenciales internacionales

En una sociedad tan globalizada como la de ahora, cada vez más empresas se están internacionalizando, buscando oportunidades de negocio en diferentes mercados alrededor del mundo. El objetivo final del diseño e implementación del plan de marketing internacional de Ecoalf es comercializar sus productos en mercados extranjeros. La empresa tiene su sede social en España, por lo que un avance fundamental en el desarrollo de este plan de marketing internacional radica en la correcta selección de mercados potenciales, en los cuales Ecoalf pueda operar de forma eficaz. Debido a los escasos recursos financieros de la empresa, lo más prometedor sería que Ecoalf enfocase todos sus esfuerzos en un solo país.

Aunque Ecoalf, es una empresa que ya está relativamente internacionalizada, operando en múltiples mercados, de los cuales destaca el europeo, todavía existe un gran potencial de expansión. La empresa de moda sostenible necesita un mercado donde también pueda implantar las actividades de su Fundación, en especial, un territorio donde pueda

desarrollar su proyecto *Up-cycling Oceans*. Ecoalf, lleva tiempo interesado en ingresar el mercado estadounidense, aunque ya tiene algo de presencia a través de sus colaboraciones con Apple, Barneys o Cool Hunting. En el siguiente epígrafe analizaremos si el mercado mencionado es un mercado adecuado para Ecoalf o si debiese elegir otro mercado con mayor potencial de entre los 194 países del mundo, enfocándonos en 3 principales regiones: Europa, Australia y América.

En primer lugar, y teniendo en cuenta la procedencia de Ecoalf, sería conveniente enfocarse en los países miembros de la Unión Europea. Esta orientación no solo sería adecuada por la reducción del número de mercados objetivos, si no también por la proximidad legislativa, económica y política existente entre los países miembros. Ecoalf, al ser una empresa española, debe operar bajo la legislación y condiciones de la UE, requerimientos que serían muy próximos o iguales a si operasen en alguno de los otros países miembros.

Si bien convendría enfocarse en los mercados mencionados, Ecoalf ya tiene un alto grado de internacionalización en Europa. La marca de moda sostenible tiene presencia en aquellos mercados europeos donde destaca la importancia de la sostenibilidad: Alemania, Austria, Italia, Reino Unido, Suiza y Francia. Es cierto, que en alguno de estos mercados está presente al haber apostado por el fenómeno multimarca, es decir que podrían continuar con su expansión a través de filiales o franquicias, para tener un mayor reconocimiento. Pero en Reino Unido, por ejemplo, la salida de este de la UE ha supuesto un gran desafío para las empresas que hacen negocios con el país. Debido al *Brexit* y al nuevo marco de relaciones comerciales entre el Reino Unido y la UE, las empresas españolas enfrentarán más dificultades para ingresar al mercado británico. (Gobierno de España, 2021).

Otro mercado que pudiese ser de interés para Ecoalf es el australiano. La sociedad australiana es cada vez más consciente de la importancia que tiene la moda ética o moda sostenible. Un informe realizado por un grupo independiente y representativo a nivel nacional de 1.002 australianos y encargado por el servicio de paquetería líder *Couriers Please*, muestra que nueve de cada diez consumidores australianos tienen más probabilidades de comprar productos éticos y sostenibles. La encuesta también muestra que el 85% de los consumidores buscan que los minoristas y las marcas sean más

transparentes sobre la sostenibilidad de sus productos (Johnston, P. 2020). Asimismo, según datos proporcionados por Statista, en 2020, Australia se convirtió en el segundo país del mundo con mayor incremento de las búsquedas de moda sostenible en Internet. En concreto, las búsquedas, relacionadas con este tipo de prendas experimentó un aumento del 110%. (Statista, 2021).

A pesar del aumento en el sector de moda sostenible, el mercado australiano es de reducida dimensión y está claramente limitado por las enormes distancias existentes dentro del país y con el territorio español. Geográficamente, ambos países, se encuentran muy alejados el uno del otro y no existen acuerdos de libre comercio entre ellos, complicando las oportunidades de negocio para las empresas españolas. Además, un aspecto destacado del mercado australiano es el nacionalismo del consumidor promovido por el gobierno. (Oficina Económica y Comercial de España en Sidney, 2020). Teniendo en cuenta estas razones y que, entre los sectores con mayor oportunidad de expansión en el mercado analizado, no se encuentra el textil, si no sectores tales como el biotecnológico, tecnologías de la información o alimentación, se descarta para esta investigación, el mercado australiano.

En cuanto a América, el mercado más interesante para Ecoalf es el estadounidense. Aunque el mercado esté saturado, es una de las grandes potencias mundiales y un mercado de interés para los directivos de Ecoalf. Al mismo tiempo, fuera de la Unión Europea, el aliado preferido de España es Estados Unidos, muy por delante de China. (Elcano, 2020). El éxito en el mercado estadounidense puede ayudar a incrementar el éxito global de una empresa. Con un PIB anual de 20 billones de dólares y una población de más de 325 millones de personas, Estados Unidos es el mercado de consumo más atractivo del mundo, el cual ofrece diversidad, flexibilidad, una cultura de innovación próspera y una fuerza laboral productiva. En el, las empresas, pueden encontrar las ideas, los recursos y el mercado necesario para prosperar y crecer. (*Select USA*, 2021)

Estados Unidos, llama la atención por la facilidad para hacer negocios. Todos los años, el Banco Mundial publica un informe en el que se expone el índice *Doing Business*. Este índice mide la facilidad para hacer negocios en los diferentes países y se obtiene analizando 10 indicadores exhibidos en el Anexo 2. Tras enumerar los diferentes indicadores, las economías se ordenan del 1 al 190. Una clasificación más alta, en este

caso más cercana a 1, significa que las regulaciones en el sector empresarial, de esa economía, facilitan los procesos para establecer negocios (Banco Mundial, 2019).

Tabla 4:
Ranking de los 10 mejores países para hacer negocios

Economía	Global Rank	Apertura de un negocio	Manejo de permisos de construcción	Obtención de Electricidad	Registro de propiedades	Obtención de crédito	Protección de los inversionistas minoritarios	Pago de impuestos	Comercio transfronterizo	Cumplimiento de contratos	Resolución de la insolvencia
Nueva Zelanda	1	1	7	48	2	1	3	9	63	23	36
Singapur	2	4	5	19	21	37	3	7	47	1	27
Hong Kong RAE, China	3	5	1	3	51	37	7	2	29	31	45
Dinamarca	4	45	4	21	11	48	28	8	1	14	6
República de Corea	5	33	12	2	40	67	25	21	36	2	11
Estados Unidos	6	55	24	64	39	4	36	25	39	17	2
Georgia	7	2	21	42	5	15	7	14	45	12	64
Reino Unido	8	18	23	8	41	37	7	27	33	34	14
Noruega	9	25	22	44	15	94	21	34	22	3	5
Suecia	10	39	31	10	9	80	28	31	18	39	17

Fuente: Banco Mundial (2019)

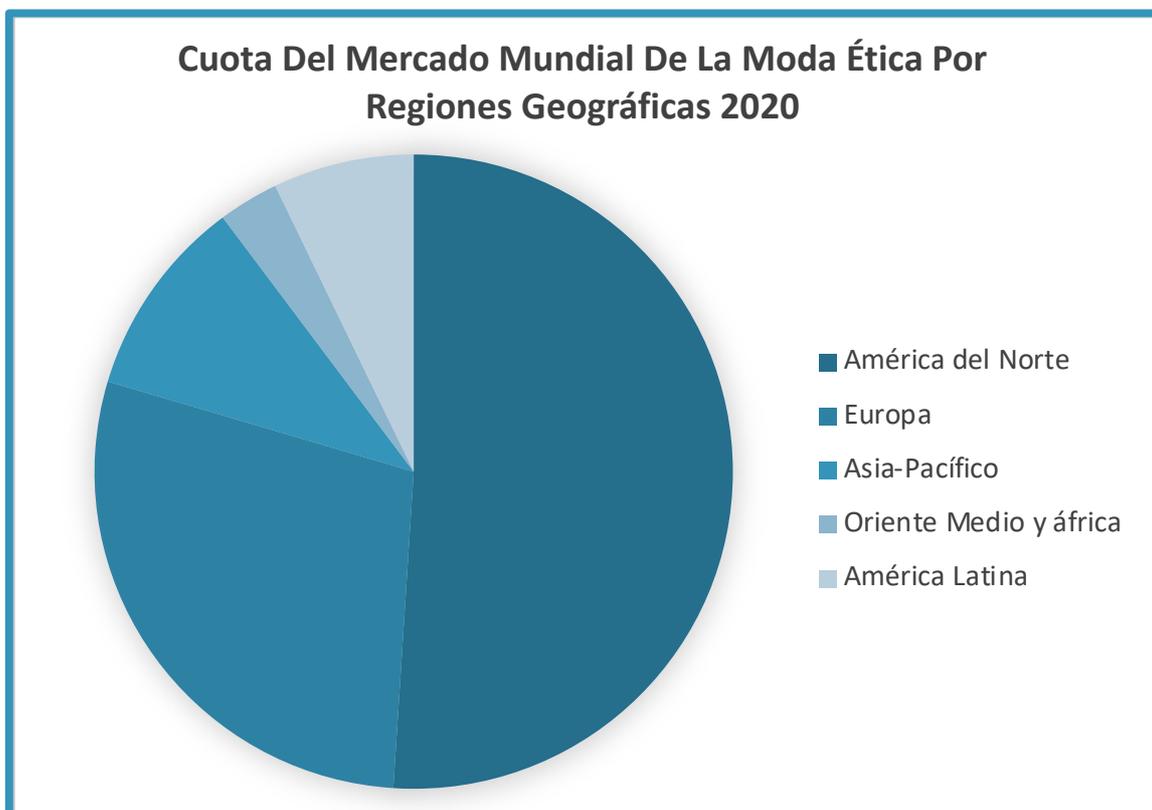
En la tabla anterior (Tabla 4), se presenta un ranking de los 10 países más adecuados para hacer negocios, observando que Estados Unidos se encuentra en la sexta posición, detrás de algunos países europeos y asiáticos, continentes en los que Ecoalf ya se ha internacionalizado.

El mercado seleccionado tiene un gran potencial en la industria a la que pertenece Ecoalf. En Estados Unidos, la industria de textiles y prendas de vestir es una industria valorada en casi 70 mil millones de dólares. Este sector es uno de los más importantes de la industria manufacturera y uno de los principales mercados del mundo, el cual en 2018 tuvo un valor de las exportaciones de 23 mil millones de dólares. Centrándonos en el mercado de la moda en Estados Unidos, se estima que para 2025 alcance casi los 400 mil millones de dólares estadounidenses. (*Select USA*, 2021)

Dentro del sector del sector de la moda, la moda sostenible se vuelve cada vez más importante. Los consumidores americanos están cambiando sus hábitos de compra apostando por productos más ecológicos. En una encuesta, realizada por Deloitte, el 95 por ciento de los consumidores estadounidenses dijo que estaría dispuesto a "comprar verde" ⁶; el 44 por ciento expresó que sus hábitos de compra "verde" no han cambiado; y más de un tercio informó que era más probable que compraran productos sostenibles. (Deloitte 2020). La moda ética estadounidense constituye un alto porcentaje de la cuota del mercado mundial, tal y como se muestra en siguiente figura.

Figura 12:

Cuota del mercado mundial de la moda Ética Por Regiones Geográficas 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de *Research Analysis Insights* (2021)

⁶ Según el tesoro de la Biblioteca Agrícola Nacional de los Estados Unidos "comprar verde" significa comprar productos renovables, amigables con el medio ambiente o de base biológica, con el fin de proporcionar beneficios como la reducción del impacto del cambio climático, seguridad energética y el desarrollo económico sostenible.

Analizando los diferentes estados americanos, los principales centros de distribución y venta están en Los Ángeles y Nueva York. En el ámbito de la moda, la ciudad de Nueva York es una de las capitales de la moda del país y del mundo. El área metropolitana de Nueva York tiene 19,2 millones de habitantes y es la más poblada de Estados Unidos. La ciudad es un importante centro de comunicaciones, de comercio y de servicios financieros, en la que destacan industrias como bienes de consumo y moda. (ICEX, 2020).

En esta primera parte de la selección de mercados, se concluye que el mercado más adecuado para Ecoalf es el estadounidense. El objetivo de Ecoalf, como se ha mencionado en reiteradas ocasiones, es ser una empresa sostenible pero además concienciar a los consumidores de la importancia de proteger y cuidar los océanos y los recursos naturales de nuestro planeta. Goyeneche siente que se necesita actuar y que para marcar una verdadera diferencia se necesita la colaboración de toda la sociedad (Ecoalf, 2020). Con el fin de cumplir la misión global de crear un mejor planeta, la empresa debería expandirse a más territorios, no solo centrarse en el europeo, siendo el norteamericano el que ofrece más oportunidades tal y como se demuestra en la Figura 13.⁷

⁷ El mapa de oportunidades se calcula en función de la estimación anual actual del mercado, la TCAC y los ingresos colectivos durante el período de pronóstico (2017-2027). El tamaño de la burbuja refleja la oportunidad estimada para un segmento de mercado o región en particular, por lo que cuanto más grande es la burbuja, mayor es la oportunidad.

Figura 13:

Mapa De Oportunidades Del Mercado Global De La Moda Ética Por Región



Fuente: *Research Analysis Insights* (2021)

7.1.2 Selección de las líneas de producto

Ecoalf dispone de tres líneas de productos como se ha mencionado en epígrafes anteriores: ropa, calzado y complementos, siendo la de ropa la línea de producto más amplia.

A la hora de seleccionar la línea de productos que se quiere expandir, esta debe incluir aquellos productos de la empresa que proporcionen los mayores beneficios teniendo en cuenta las características del mercado objetivo seleccionado. Además, considerando el caso de Ecoalf, se debe seleccionar aquellos productos que tengan cierta experiencia en el mercado nacional español y gocen de alta reputación y fidelidad entre los clientes. Las ventas de los diferentes productos de Ecoalf, serían un gran indicador, no obstante, por protocolo de privacidad se desconocen las cifras exactas de dichas ventas. En cualquier caso, teniendo en cuenta la importancia en el mercado nacional y el hecho de ser de los

primeros productos que Ecoalf sacó al mercado, tanto los abrigos como las camisetas, son considerados sus productos estrella.

Para el mercado estadounidense, se recomienda a Ecoalf que se enfoque solo en la línea de ropa. Según datos publicados en un informe del ICEX, la facturación total de la industria de la moda de EE. UU. en 2019 fue de 370,4 mil millones de dólares estadounidenses, un aumento del 2% con respecto al año anterior. De las cifras anteriores, el 21% corresponde a calzado y el 79% a prendas de vestir. En términos de volumen de ventas, el volumen total de las ventas del sector de la moda en el país es de 20,2 mil millones de unidades. (ICEX, 2020).

Por otro lado, LYST, un motor de búsqueda de moda a nivel global reveló en su clasificación de artículos populares en el mundo de la moda, que las chaquetas son el artículo más vendido. Además, en su informe de moda sostenible concluyó que las camisetas ecológicas acumulan más de mil búsquedas al mes y van en aumento junto con las prendas deportivas sostenibles, cuyas búsquedas han incrementado un 151% en 2019. Otra de las categorías señaladas por la empresa es la ropa de abrigo, según el informe, la búsqueda de chaquetas sostenibles ha aumentado en un 41% (Lyst, 2020).

Es por ello, que teniendo en cuenta los datos del sector de moda sostenible, el mercado estadounidense y el caso de Ecoalf, la empresa debería comenzar su expansión con prendas de vestir, específicamente con su colección de abrigos, camisetas y ropa deportiva.

Figura 14:

Líneas de producto seleccionadas para Ecoalf



Fuente: elaboración propia con fotografías de Ecoalf

7.1.3 Selección del método de entrada

Tras seleccionar tanto el mercado objetivo como la línea de producto que se va a expandir, el siguiente paso en la formulación del plan de internacionalización es definir el método de entrada en el mercado estadounidense. Para ello se tendrá en cuenta las características del mercado extranjero, donde se implantará Ecoalf, así como las características de la empresa. Elegir la forma de ingresar a un nuevo mercado es una de las decisiones más importantes en una estrategia de marketing internacional. La forma de entrada adoptada por la empresa incide directamente en los resultados obtenidos en los diferentes mercados, pues cada opción utiliza diferentes recursos, asume diferentes riesgos y controla las operaciones de diferente manera.

Existen diferentes opciones para entrar a un nuevo mercado extranjero, desde exportar a través de un intermediario en el país de origen (exportación indirecta) hasta establecer su propia planta de producción en el país de destino. Cada una de estas formas requiere una

cierta cantidad de inversión, un cierto compromiso con el mercado y diversos grados de control sobre el marketing internacional (EOI, 2008). A continuación, definiremos tres estrategias de entrada al nuevo mercado que Ecoalf pudiese emplear (Figura 13) y seleccionaremos la más adecuada teniendo en cuenta las características de la empresa.

Figura 15:
Métodos de entrada



Fuente: elaboración propia a partir de Nieto, A & Llamazares O. (2001)

- ⇒ Exportación: Al comercializar a través de la exportación, existen dos formas de ingresar a los mercados externos: exportación indirecta y exportación directa.
- En exportación indirecta, la empresa exportadora presta servicios a las agencias intermediarias instaladas en el propio mercado, y las agencias intermediarias son responsables de las actividades de exportación y comercialización internacional de los productos exportados.
 - En la exportación directa, la responsabilidad y las actividades de las ventas internacionales siguen estando en manos de la empresa exportadora.

Este modo de entrada a mercados exteriores supone un menor riesgo y grado de control para la empresa al no requerir la asignación de grandes cantidades de recursos. Asimismo, esta estrategia de entrada suele recibir más apoyo de las instituciones del gobierno, las cuales tienen la necesidad de fomentar las exportaciones. (EOI, 2008).

- ⇒ Acuerdos de cooperación: deriva de las exportaciones colaborativas que asumen la existencia de contratos de cooperación con otras empresas para ingresar o incrementar las ventas en mercados externos. Las alianzas estratégicas más importantes son: las licencias, joint-ventures, franquicias y *piggyback*. Estos modelos incluyen características comunes tales como la repartición de riesgo y control de las operaciones entre los colaboradores, la iniciación del proceso con un nivel requerido de recursos financieros y grado de compromiso.
- ⇒ Implantación: Se trata de inversiones directas en sucursales de venta y producción. Esta modalidad de entrada suele ser utilizada por grandes empresas con un alto grado de internacionalización puesto que requiere una gran cantidad de inversión y conlleva altos riesgos.

En epígrafes anteriores se ha mencionado el cierto grado de internacionalización que tiene Ecoalf, sobre todo en mercados de Europa Occidental, Estados Unidos y Japón. Pese a su experiencia internacional, la empresa de moda nunca ha estado presente en el mercado objetivo, ni como empresa ni con la fundación y su proyecto *Up-Cycling Oceans*, siendo una gran oportunidad de expansión para esta.

Analizando los modelos de entrada, aunque la exportación directa pueda parecer atractiva para Ecoalf, al no existir un riesgo alto, tampoco existe un alto grado de control, el cual es necesario para cumplir la misión y visión de la empresa. Ecoalf se centra mucho en su modelo de empresa, requiriendo que este tenga un alto grado de sostenibilidad. Con la exportación directa, Ecoalf perdería el control sobre la venta o comercialización final ya que se transfiere a los minoristas, poniendo potencialmente en riesgo su modelo sostenible. Por lo que Javier Goyeneche ha expresado en varias conferencias, él mismo ha estado siempre muy encima de los procesos y pasos de la empresa, desde el momento

en el que empezaron a diseñar sus propios tejidos hasta día de hoy, midiendo siempre meticulosamente todas sus decisiones, enfocadas en reducir los impactos del mundo de la moda en el planeta.

Por otro lado, en cuanto al modo de implantación, es decir, la formación de filiales de venta y producción tampoco es apropiado para esta empresa en específico. Esto se debe a que este método es mejor para grandes empresas con mayor experiencia en el mercado. Igualmente, a pesar de que Ecoalf conseguiría un control absoluto, la empresa de moda en estos momentos tiene escasos recursos financieros para ello y además supone un gran riesgo para la empresa.

De este modo, las mejores opciones para Ecoalf serían: establecer un acuerdo con un franquiciado que ya tenga experiencia en el mercado o crear un joint-venture como el que actualmente tienen en el mercado japonés. Ambos acuerdos, permiten a Ecoalf tener un grado medio de control, mientras que las otras partes involucradas en el acuerdo asumen parte del riesgo económico. A través de la franquicia se realizaría aperturas de tiendas, corners en almacenes comerciales y extensión de su plataforma online.

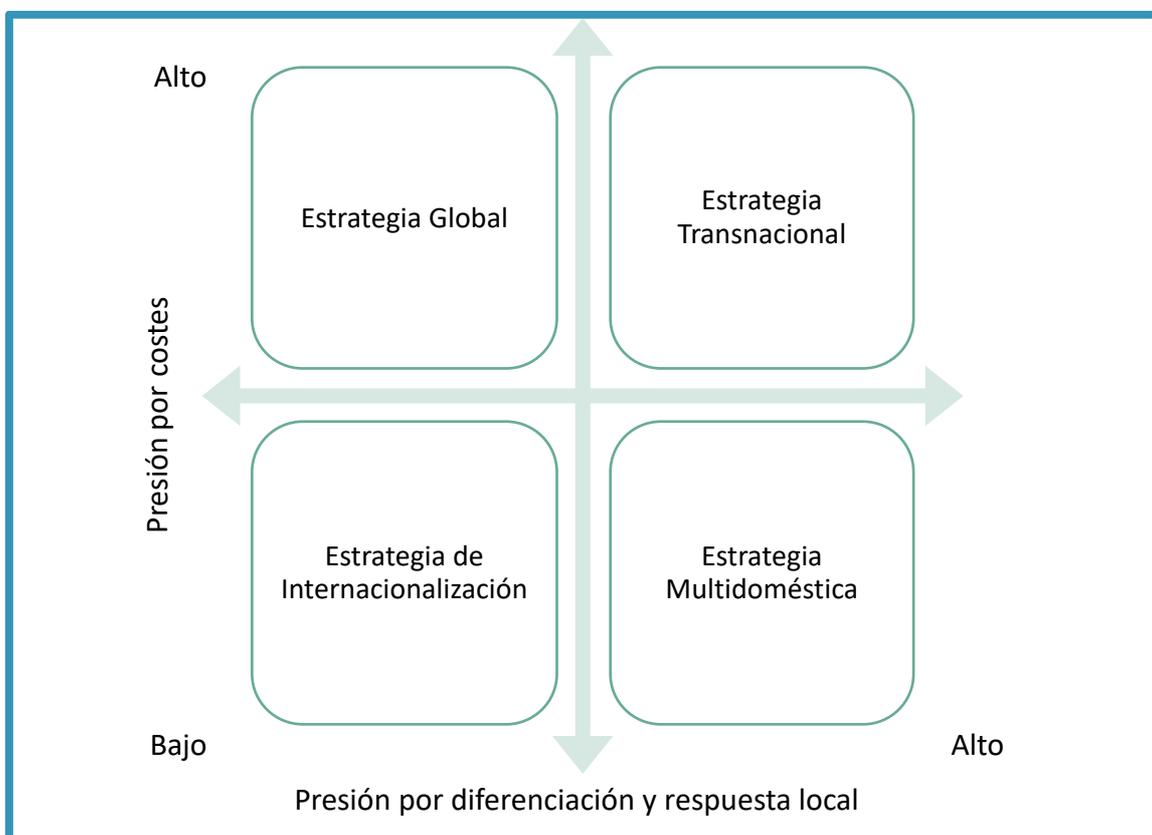
El año pasado, Ecoalf se introdujo en Japón con un joint-venture, el cual ha resultado ser un éxito. Aunque la apertura se produjo hace poco, creo que este método es idóneo para la introducción de Ecoalf en el mercado estadounidense. La ventaja más importante de los joint-ventures internacionales, reside en el hecho de que son alianzas con empresas expertas en el mercado objetivo. Suelen ser empresas de la misma industria, pero con diferentes ventajas comparativas. Por ejemplo, Ecoalf podría aportar la tecnología y los tejidos, mientras que la empresa del mercado objetivo aportaría sus conocimientos en el mercado, así como el acceso a las redes de distribución y contactos. Ecoalf podría ingresar al mercado de forma segura, continuando con la imagen de marca que ya ha establecido. Asimismo, esta estrategia se suele implementar para la introducción a mercados saturados, con mucha competencia, como es el caso de Estados Unidos. Por las razones anteriores, se concluye que el mejor método de entrada para Ecoalf sería un joint-venture.

7.1.4 Selección de las estrategias 4P

En este apartado se presentará una de las principales etapas del plan de marketing, de la cual dependerá la correcta elaboración de este. El análisis de la estrategia de marketing 4P se ocupa de presentar cuatro variables (producto, precio, promoción y distribución) que explican de forma completa el marketing de la empresa. A la hora de introducir la empresa de moda sostenible en el nuevo mercado estadounidense, es recomendable adoptar una estrategia transnacional, para la cual se necesitará adaptar los cuatro componentes mencionados anteriormente. Estos cambios se explicarán más detalladamente en el epígrafe 7.2 “Marketing Mix Internacional”, pero cabe destacar, que estas variaciones o ajustes se deben a qué entre ambos mercados, el de origen y el objetivo, existen varias diferencias como por ejemplo las lingüísticas, que producen cambios en el embalaje del producto, promoción del producto, etc.

La estrategia sobre la cual se va a desarrollar el plan de marketing internacional para Ecoalf, se presenta en la siguiente figura, junto con otras tres posibles estrategias:

Figura 16:
Estrategias internacionales



Fuente: elaboración propia a partir de Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Rivera
Hernández, O. (2003)

Ecoalf debe implementar la estrategia transnacional, la cual es una mezcla entre las estrategias de centralización y descentralización, es decir, de la estrategia de estandarización global y la de localización, respectivamente. La empresa de moda comercializa prendas de vestir, para las cuales el mercado español y estadounidense tienen su propia legislación y exigencias. Esto significa, que los productos son propensos al cambio, existe un alto grado de presión por diferenciación y respuesta local, así como de costes.

La estrategia transnacional permitirá a la empresa Ecoalf beneficiarse de las economías de escala, incrementando su rentabilidad y el crecimiento de las ganancias mediante el uso de estas, al reducir costes, riesgos e inversiones y minimizar tiempo y esfuerzo. Pero al mismo tiempo, la empresa ajustará sus decisiones de marketing-mix en función de las características de los consumidores en el mercado seleccionado.

7.1.5 Selección de los objetivos del mercado

Los objetivos de mercado de un plan de marketing internacional dependen en gran medida de las características internas y circunstancias específicas de las empresas, lo que hace que las metas varíen entre empresas. En la actualidad, Ecoalf es una marca que tiene cierta reputación internacional, aunque la mayoría de sus puntos de venta se concentran en España. Se puede decir que el éxito de Ecoalf depende fundamentalmente de tres pilares básicos, su compromiso, coherencia y transparencia en el desarrollo de sus actividades. Estos valores se reflejan en cada una de las acciones de la compañía. (Ecoalf, 2020).

Es conveniente señalar que la decisión de Ecoalf de internacionalizarse deriva de la identificación de oportunidades de expansión internacional, siendo Estados Unidos el mercado objetivo con mayor potencial. El movimiento de internacionalización de Ecoalf hacia el nuevo territorio objetivo es meramente estratégico. La decisión de expandirse forma parte de un plan más amplio con objetivos a largo plazo, siendo una de las metas principales la instalación prolongada en el mercado estadounidense. Ecoalf busca

transferir sus ventajas competitivas al mercado estadounidense y diferenciarse como marca española. Para ello es necesario definir los objetivos tácticos y estratégicos de Ecoalf, resumidos a continuación:

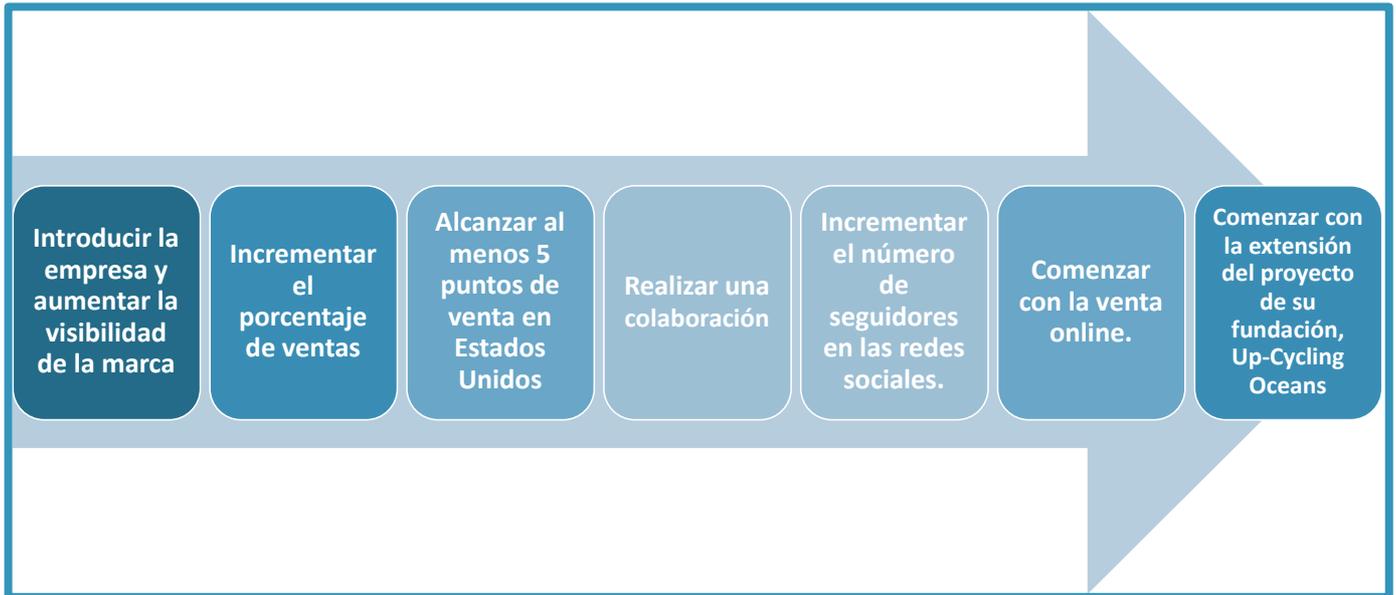
- ⇒ Introducir la empresa en el mercado estadounidense y aumentar el conocimiento y la visibilidad de la marca en un plazo de 24 meses.
- ⇒ Seguir incrementando el porcentaje de ventas para obtener mayor cuota de mercado e incrementar los beneficios a largo plazo. Manteniendo siempre un crecimiento continuo.
- ⇒ Mediante un joint-venture con una empresa estadounidense experta en el mercado y un acuerdo con distribuidores multimarca, alcanzar al menos 5 puntos de venta en Estados Unidos en los dos primeros años.
- ⇒ Una vez que la marca Ecoalf sea conocida en los Estados Unidos, llevar a cabo una colaboración con alguna marca de moda estadounidense o *influencers*⁸ para ganar más exposición e impacto de la marca.
- ⇒ Incrementar el número de seguidores e interacciones con los consumidores del nuevo mercado objetivo, en las redes sociales.
- ⇒ Pasados los dos primeros años, si se logra un esperado porcentaje de ventas y reconocimiento de la empresa se comenzará con la venta online. Según el estudio de mercado realizado por el ICEX en 2020, el comercio electrónico en el sector de la moda en Estados Unidos generó unos ingresos de 103,2 mil millones de dólares
- ⇒ Una vez realizada con éxito la expansión de la empresa en sí, comenzar con la extensión del proyecto de su fundación, *Up-Cycling Oceans* en Estados Unidos,

⁸ Según la RAE: la voz *influencer* es un anglicismo usado en referencia a una persona con capacidad para influir sobre otras, principalmente a través de las redes sociales.

centrándose a lo mejor en el Golfo de México donde se halla un alto porcentaje de basura y residuos que podrán usar para la fabricación de sus tejidos.

Estos objetivos se resumen en la siguiente figura 17:

Figura 17:
Resumen de los objetivos del mercado para Ecoalf



Fuente: elaboración propia

7.2 Fase 2: Marketing mix Internacional

En esta tercera fase del plan de marketing internacional se busca diseñar el marketing mix internacional para Ecoalf en el nuevo mercado seleccionado. El marketing mix de la empresa consta de cuatro variables principales, llamadas 4P: producto, precio, punto de venta (distribución) y promoción. En los siguientes epígrafes, se analizará cada una de estas variables para determinar el grado de adaptación que necesitan, asegurando así la correcta introducción de la marca en el nuevo mercado. Es decir, cada componente del marketing mix se adaptará a las nuevas condiciones y requisitos del mercado estadounidense.

7.2.1 Producto

Como se menciona en el apartado 3.2.1 “Productos”, Ecoalf cuenta con tres líneas de productos: ropa, calzado y complementos. El primero incluye abrigos y chaquetas, chalecos, géneros de punto y suéteres, sudaderas, camisas, camisetas, vestidos y faldas, pantalones, trajes de baño y ropa deportiva, mientras que el segundo y tercero incluye zapatos, mochilas, bolsos, gorros, botellas y máscaras.

La personalización del producto representa el grado en que el producto físico difiere entre las fronteras de los diferentes países. Los cambios en los productos pueden fortalecer las posiciones competitivas y ayudar a las empresas a satisfacer los diferentes segmentos. Las adaptaciones de los productos, en los diferentes mercados en los que opera la empresa, pueden clasificarse en dos: cambios obligatorios y cambios opcionales (Hill & Still, 1984). Por un lado, las adaptaciones obligatorias incluyen cambios relacionados con normativas legales (por motivos de salud o medioambiente), asuntos económicos y climáticos. Por el contrario, los cambios opcionales son aquellos que influyen en la posición de mercado de la empresa en términos de competencia, preferencias de los consumidores y sistemas de distribución local.

Las prendas de vestir no son productos que afecten a la salud o seguridad de los consumidores. Es más probable que las normativas legales por razones de salud o ecológicas afecten a los productos del sector alimentario. Sin embargo, si se debe considerar la importancia del turismo internacional en el mercado objetivo, que resulta en un crecimiento progresivo del comercio de moda, obligando a las empresas a llevar a cabo ajustes para satisfacer las necesidades de los clientes internacionales. Además, hay que tener en cuenta el cambiante clima en Estados Unidos, según los diferentes Estados y épocas del año. Si se considera comenzar la expansión en Nueva York, esta ciudad, epicentro de la moda, tiene un clima frío la mayor parte del año. Por lo general, Ecoalf suele sacar una o dos temporadas al año, introduciendo colecciones en invierno y verano. Para mantener la coherencia de la marca a nivel internacional y adaptarse al nuevo mercado, la temporada de invierno tiene que extenderse a ocho o nueve meses reduciendo la presencia de verano a tres o cuatro meses.

En cuanto a los cambios opcionales, estos no afectaran significativamente las características del producto. Ecoalf es una marca internacionalizada que permite a los consumidores elegir entre distintas características, tales como el color, el tamaño o el diseño de sus productos, por lo que no se requieren ajustes específicos al respecto. En términos de empaquetado y lenguaje de especificación, se requerirán ajustes obligatorios. Dado que el segmento de mercado objetivo de Ecoalf es un segmento de mercado con un fuerte poder adquisitivo, sus productos deben transmitir una sensación de calidad.

7.2.2 Precio

El precio es el componente del marketing mix más complejo. Este no solo afecta directamente a la generación de ingresos y el comportamiento de compra de los clientes si no también es la variable más complicada de estandarizar, ya que la empresa busca recuperar todos los gastos a largo plazo. A continuación, procederemos a establecer una estrategia de precios para la diferenciación de Ecoalf.

Ecoalf, al ser una marca de moda sostenible, busca diferenciarse de sus competidores a través de su política, la cual tiene que ser lo más estricta posible para conseguir una marca que sea lo más sostenible posible. Los consumidores a los que se dirige antepone la calidad y procedencia del producto al precio, es decir, que estarán dispuestos a pagar un precio mayor si eso conlleva la adquisición de un producto de alta calidad y fabricado con el menor impacto medioambiental. Posicionando, así, a Ecoalf como marca de lujo.

El razonamiento por el que adaptar e incrementar el precio de la línea de productos de Ecoalf en el mercado objetivo es el siguiente:

- ⇒ El proporcionar productos ecológicos y los altos costos de fabricación de estos, incrementan el precio de venta final.
- ⇒ Al expandirse, Ecoalf cuenta con otros gastos, que obligan a ajustar el precio de sus productos al nuevo mercado objetivo. Por un lado, encontramos los costes de transporte desde el lugar de fabricación de la tela o prenda hasta el punto de venta, ya que como se ha mencionado, se intenta evitar el movimiento de residuos. En

otras palabras, el punto de recolección de residuos es el mismo que el de producción y estos se encuentran repartidos principalmente en España, Taiwan y Japón, territorios no muy cercanos a Estados Unidos.

- ⇒ Los costes de producción, que incluyen tanto los costes de investigación como los de desarrollo organizacional, más los costes de suministro y distribución, encarecen los productos de Ecoalf.
- ⇒ Por último, para establecer el precio de los productos, es importante tener en cuenta las diferencias entre ambos mercados y los factores que afectan los precios:
 - El precio de venta de las marcas de moda en el territorio americano es más alto que el precio de venta en Europa. Esto significa que Ecoalf, puede controlar su estrategia de precios en el mercado estadounidense, estableciendo un nivel de precio por producto más alto que el europeo.
 - Los consumidores estadounidenses tienen un poder adquisitivo más alto que los españoles, por lo que los consumidores americanos estarán dispuestos a pagar un precio más alto por los productos.

Para concluir, en la última parte del epígrafe 3.2.1 “Productos”, se menciona que Ecoalf cuenta con un rango de precios, entre 50€ y 300€ (En España), el cual, por todos los factores y razonamientos expresados en esta sección, aumentará. Si bien, el precio de los productos es alto, los clientes estadounidenses tendrán una capacidad de compra mayor y Ecoalf se posiciona como marca de lujo, por lo que sus clientes estarán dispuestos a pagar un elevado precio si eso significa ser fiel a sus valores y obtener un producto de alta calidad.

7.2.3 Distribución

En Estados Unidos, la empresa de moda sostenible cuenta con escaso reconocimiento, debido a colaboraciones llevadas a cabo en 2013. Teniendo en cuenta los recursos financieros limitados de la empresa, así como, los posibles riesgos de la

internacionalización y con el fin de asegurar el éxito del proyecto, el joint-venture se determina como el modo de entrada más conveniente para Ecoalf. Se procederá con la identificación y selección de los posibles socios con los que firmar el acuerdo, tal y como se realizó en la expansión al mercado japonés.

El joint-venture supondrá una alianza estratégica en la que se explotarán las ventajas competitivas de ambas compañías, buscando impulsar es estilo de vida sostenible y responsable en Estados Unidos. La estrategia de distribución de Ecoalf no debería limitarse a la distribución en tiendas propias o *flagships*⁹ como en Japón y debería optar por comercializar, también, a través de tiendas multimarca y canales online. Para ello, Ecoalf debe elegir una empresa local que conozca el mercado, cuente con una red de contactos importante y que promueva el comercio electrónico en Estados Unidos, o pueda establecer un acuerdo con alguna plataforma profesional en el campo de la moda local.

Para su expansión al mercado japonés, Ecoalf firmó un convenio con la empresa *Sanyo Shokai*. La compañía japonesa se extendió a Nueva York fundando *Sanyo Shokai New York* en 1981. A pesar de ser creada por una empresa japonesa, la nueva compañía minorista fue establecida en Estados Unidos, operando para dicho mercado y con sede en Nueva York. Durante los últimos años ha debido de adquirir un importante reconocimiento, canales de distribución estables y una red de contactos importantes en el mundo de la moda neoyorquina, al llevar alrededor de cuarenta años en el mercado. Siendo esta, una válida opción para Ecoalf, con el fin de establecer un joint-venture.

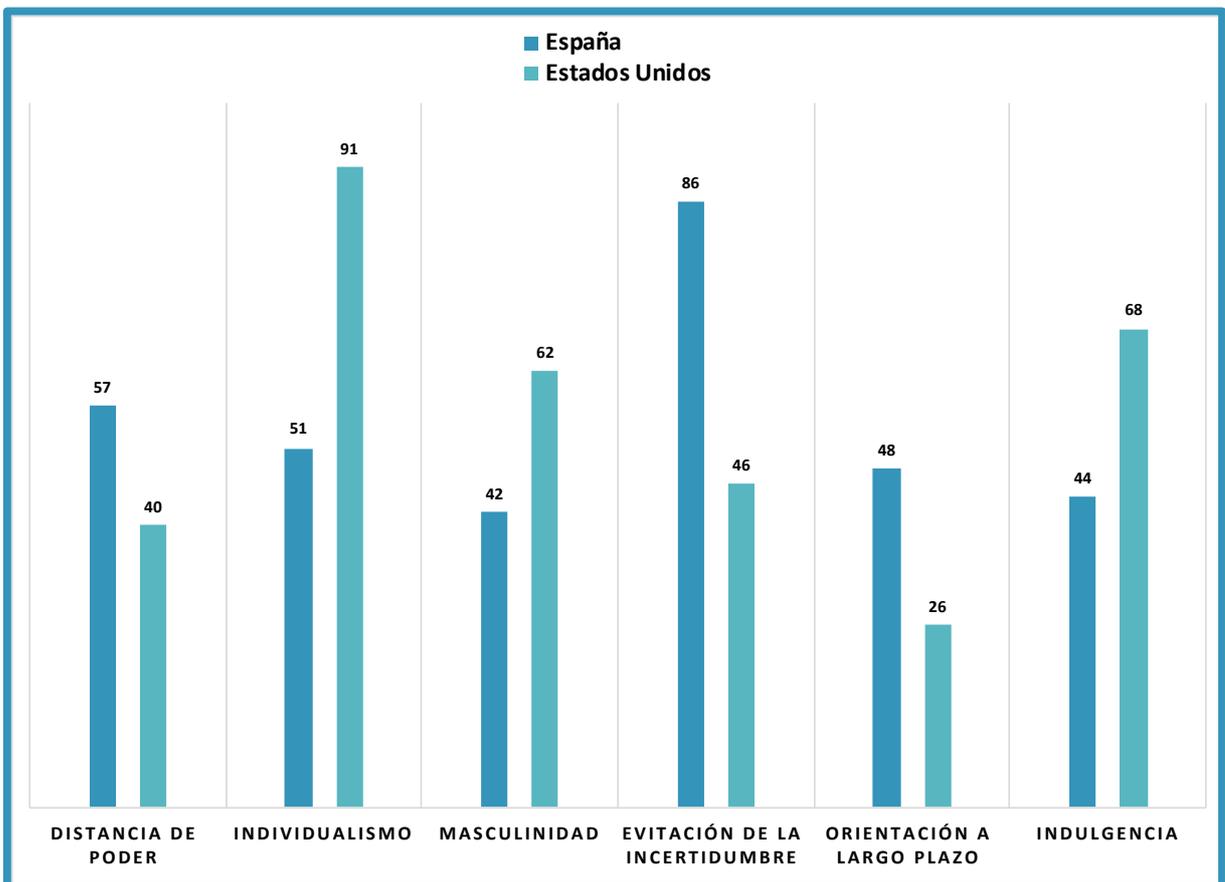
Por lo tanto, ambas partes del contrato del joint-venture deben seguir estrictos parámetros y estándares corporativos a la hora de tomar decisiones sobre la distribución de los productos de Ecoalf, como por ejemplo dónde ubicarse, las marcas cercanas, que almacenes usar, puesto que elecciones equivocadas, apresuradas o inoportunas harán que el auge de la marca se ponga en riesgo. Otro factor de relevancia para Ecoalf es la edificación de las tiendas. Estas son únicas por su diseño simple, la combinación de materiales reciclados y el uso de tecnologías para configurar el espacio. Todo ello deberá ser replicado en Estados Unidos para continuar con la imagen de marca establecida en el mercado europeo y japonés.

⁹ palabra procedente de Estados Unidos. Con grandes superficies y situadas en las zonas más céntricas y emblemáticas de las ciudades importantes, *Flagship store* es la tienda más importante de una marca,

7.2.4 Promoción

En cuanto a la promoción o comunicación internacional de la empresa, es importante considerar si adoptar políticas de estandarización o adaptación en nuevos mercados, al igual que en otras variables del marketing mix. Debido a algunas diferencias tanto culturales (expuestas en la siguiente figura) como lingüísticas entre ambas regiones, se ha decidido llevar a cabo la adaptación de este último componente del marketing mix, a las características del nuevo mercado.

Figura 18:
Diferencias culturales entre Estados Unidos y España



Fuente: Elaboración propia a partir de *Hofstede Insights* (2021)

La marca de moda sostenible deberá realizar una notable inversión para promocionarse en el mercado objetivo acorde con su estrategia mundial, adaptando el contenido a los

consumidores locales. El mercado estadounidense, es un mercado multicultural, por lo que sería conveniente llegar a un acuerdo con una agencia de comunicación americana que estuviese especializada en el sector de la moda. Con este acuerdo estratégico, se conseguiría una correcta implantación de la imagen de la marca. Una empresa de interés para Ecoalf sería *NewLink*, una de las mayores agencias de comunicación de Estados Unidos, cuya sede se encuentra en Florida, aunque opera en la mayor parte del territorio estadounidense, en Latino América y España. La agencia adquirió *Globally*¹⁰, hace dos años, adentrándose así en el mercado español. Entre los clientes más destacados de *NewLink* en el sector de la moda, se encuentran Pepe Jeans, Grupo Calzedonia o Hackett. (NewLink, 2018).

La agencia de comunicación, bajo la dirección del equipo de comunicación de Ecoalf, se encargaría de ajustar, plantear y elaborar un plan de comunicación de relaciones públicas. El objetivo principal de este plan de comunicación será la difusión del mensaje de la empresa Ecoalf, intentando alcanzar el máximo número de clientes para generar más ventas. El idioma del mensaje de promoción de Ecoalf deberá ser adaptado, ya que a nivel local tendrá más éxito la elaboración de materiales de comunicación en inglés.

Por otro lado, actualmente Ecoalf cuenta con una plataforma online donde figuran todas las líneas de productos y sus características, para la publicidad y las posibles ventas online, se deberá complementar con un *microsite*¹¹ específico para el mercado objetivo. La página web adicional, mostraría las características específicas del mercado como el precio de la venta en la moneda local (dólares).

Finalmente, la manera más efectiva con la cual Ecoalf se promociona es mediante conferencias de moda sostenible, a las que suele acudir el presidente de la compañía. Este método de comunicar sobre la empresa, su misión, visión, valores y demás características, sería un modo potencial con el cual incrementar el reconocimiento de la empresa en el nuevo mercado. Del mismo modo, si establecen una tienda propia, esta suele contar con espacios para seminarios, ferias y exposiciones, lo que no solo crea una experiencia única para el consumidor, pero también ayuda a promocionar la empresa.

¹⁰ la tercera mayor agencia de comunicaciones y relaciones públicas de España

¹¹ página separada e independiente de la plataforma online principal de una empresa que tiene su propia URL y se utiliza para promocionar un producto o servicio o hacer una campaña en particular.

7.3 Fase 3: Implantación del Plan

7.3.1 Organización y delegación

En el epígrafe 7.1.4 “Selección de las estrategias 4P”, se analizan los cuatro tipos de estrategia para la internacionalización de Ecoalf, concluyendo que la estrategia más conveniente para ingresar al mercado estadounidense es la estrategia transnacional. Existe una gran presión por parte de la respuesta local y la necesidad de diferenciación, pero al mismo tiempo la coordinación global de la empresa también está bajo una fuerte presión por costes. Para implementar de manera efectiva esta estrategia de internacionalización, será necesario establecer una estructura organizativa adecuada que incluya una delegación encargada del plan de marketing internacional.

En la segunda fase del plan de internacionalización, se eligió el método de entrada de Ecoalf al mercado estadounidense, deduciendo la utilización de un joint-venture como modo de introducción al mercado. En una empresa conjunta, los socios generalmente continúan operando su negocio o empresa de forma independiente (BBVA, 2019). Por ello, Ecoalf no necesitará realizar cambios importantes en su estructura organizativa, solamente se sugiere crear un departamento internacional que reporte directamente al departamento comercial de Ecoalf.

Figura 19:

Estructura Organizativa de Ecoalf para la internacionalización



Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Coordinación

La comunicación juega un papel importante en la correcta organización, integración, alineación y control de las distintas áreas de la empresa. Al ser una empresa que cuenta con pocos empleados en su sede en Madrid, la coordinación y comunicación entre los diferentes departamentos no presenta mayores dificultades.

Al mismo tiempo, el desarrollo de los medios de comunicación ha facilitado mucho las tareas de coordinación, así como la comunicación entre los diferentes países. En la actualidad, Ecoalf cuenta con medios de comunicación electrónicos como el correo electrónico, teléfono, mensajería instantánea y Zoom, por medio de los cuales existe un intercambio de información entre la empresa de moda sostenible y su socio en el mercado estadounidense.

El departamento internacional será el responsable de la expansión hacia el nuevo mercado, el cual para lograr los mejores resultados y lograr las metas de la empresa, deberá estar en constante comunicación con el socio fundador y las distintas áreas de la empresa: I+D, ventas, producción, marketing, etc. Javier Goyeneche y su principal accionista desde 2017, Manor Group, serán el responsable de la toma de decisiones y de fijar los objetivos de la empresa.

La globalización exige la necesidad de una coordinación estable entre departamentos, entre los accionistas y entre las empresas participes del contrato de joint-venture para lograr una exitosa internacionalización de Ecoalf. El progreso de los medios de comunicación, facilitan la planificación de reuniones semanales entre los accionistas de Ecoalf y el departamento internacional para establecer objetivos, definir tareas, comunicar las medidas que se tomarán y los resultados. Además, para alinear los objetivos, se recomiendan reuniones trimestrales con otras áreas de la empresa implicadas y con la empresa estadounidense seleccionada para formar el joint-venture.

7.3.3 Control

Cabe señalar que, el modelo de desarrollo de planificación del plan de marketing internacional es un proceso dinámico que debe controlarse durante todo el período de aplicación. El control del plan de internacionalización implica comparar constantemente los objetivos prestablecidos y los resultados obtenidos, a fin de corregir errores y evaluar la productividad del plan.

Con el objetivo de controlar la implementación del marketing internacional en el mercado estadounidense se determinarán las acciones que se llevarán a cabo, se comprobarán los resultados de dichas acciones, y se efectuarán seguimientos mensuales que permitirán detectar y corregir posibles desviaciones de las metas determinadas en el epígrafe de “Selección de los objetivos de mercado”. Por tal motivo, se recomienda presentar un informe cada mes, que contenga el establecimiento de propósitos empresariales, la medición de las metas, un diagnóstico y las medidas correctivas necesarias.

CONCLUSIONES

En este epígrafe, se describirán las conclusiones obtenidas tras el análisis del plan de internacionalización de Ecoalf realizado a lo largo del presente Trabajo de Fin de Grado:

1ª Conclusión

Tras analizar el entorno internacional de la moda sostenible y la industria de la moda, que se ha visto afectada en gran medida por el fenómeno de la globalización, así como el análisis de la situación actual de la marca Ecoalf, se ha deducido la posibilidad de internacionalización de Ecoalf a los mercados exteriores. Enfocada en la responsabilidad social y medioambiental, Ecoalf ha desarrollado una posición diferenciadora como marca de moda sostenible a nivel nacional e internacional. Es una marca consolidada que puede continuar expandiéndose a otros mercados internacionales ya que ofrece grandes oportunidades y beneficios.

2ª Conclusión

Para el proceso de internacionalización de Ecoalf se ha desarrollado un plan estratégico de marketing internacional basado en la teoría de Llamazares-Nieto (2001) elegido por ser el modelo más completo y detallado. El plan de internacionalización propuesto para Ecoalf cuenta con unas pequeñas variaciones en comparación con el modelo original de los profesionales españoles. El plan de marketing se divide en tres fases: selección y delimitación, marketing mix e implantación.

3ª Conclusión

En el análisis de internacionalización, Estados Unidos fue identificado como el país más adecuado para la posible expansión de Ecoalf al exterior. El mercado estadounidense es una opción muy atractiva para la marca de moda sostenible no solo por tener un entorno económico favorable, si no también por ofrecer grandes oportunidades de crecimiento para las empresas. Estados Unidos es el mercado de consumo más atractivo del mundo,

el cual ofrece diversidad, flexibilidad, y una cultura de innovación próspera. En él, la empresa encontrará las ideas, los recursos y los contactos necesarios para la prosperidad y el desarrollo de la marca. (Select USA, 2021).

4ª Conclusión

Se recomienda que Ecoalf se introduzca en el nuevo mercado objetivo mediante un acuerdo o alianza estratégica con otra empresa en el sector de la moda y experta en el mercado estadounidense. El joint-venture, es un método de entrada a nuevos mercados que permite a las empresas minimizar los riesgos y las inversiones asociadas con la entrada a nuevos mercados, ya que se dividen con el socio contractual, mientras que al mismo tiempo la empresa no pierde el control de sus operaciones en el extranjero. Por medio del joint-venture, Ecoalf ingresará al mercado de manera segura, sin abandonar la imagen de marca ya establecida. Esta estrategia es fundamental para ingresar a un mercado saturado y altamente competitivo, como es el caso de Estados Unidos.

5ª Conclusión

El análisis de la estrategia de marketing 4P comprende cuatro componentes (producto, precio, promoción y distribución), que explican de manera detallada el marketing de la empresa. A fin de insertar la empresa de moda sostenible, Ecoalf, en el nuevo mercado extranjero, se selecciona la aplicación de una estrategia transnacional para su internacionalización. Es decir, se considera necesaria la modificación o adaptación de las distintas variables al nuevo mercado. Con relación al producto y teniendo en cuenta las preferencias del consumidor estadounidense, se opta por expandir la línea de producto de ropa, específicamente abrigos, ropa deportiva y camisetas. Los precios de los productos de Ecoalf serán más elevados en el mercado estadounidense. La distribución como se ha mencionado anteriormente se llevará a cabo mediante un joint-venture y por último en cuanto a la promoción de la empresa, se recomienda combinar diferentes actividades, tales como conferencias, seminarios o un acuerdo con una agencia de comunicación estadounidense.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Debido a las limitaciones de espacio, tiempo y recursos para la preparación de este trabajo de fin de grado, se pueden determinar una serie de futuras líneas de investigación y acciones a realizar:

1ª Línea de Investigación

Lograr un plan de marketing internacional más detallado, que contenga un plan financiero, que analice las previsiones de ganancias y el coste de implementación del plan elaborado. Del mismo modo, realizar un estudio cuantitativo del precio de los productos Ecoalf para el nuevo mercado estadounidense, teniendo en cuenta los costes internos de la empresa, las ganancias intermediarias y los márgenes comerciales esperados.

2ª Línea de Investigación

Realizar un estudio más elaborado y cuantitativo sobre los mercados más adecuados para la expansión de Ecoalf. En la sección de “selección de mercados”, se ha utilizado el razonamiento para justificar la expansión de Ecoalf al mercado estadounidense, en vez de realizar un estudio detallado (analizando la proximidad legislativa, económica y política o el nivel de infraestructura de varios mercados), en el cual se hubieran descartado otros mercados. Si bien, Estados Unidos, es un país muy atractivo para comenzar la expansión internacional de Ecoalf, Australia u otros territorios europeos también son de interés, por lo que conviene profundizar en estos mercados y proponer estrategias de internacionalización de cara a la posible futura expansión de la empresa

3ª Línea de Investigación

Utilizar partes del modelo de negocio implementado en Estados Unidos para estudiar los modelos de crecimiento y expansión internacional específicos para cada Estado, analizando así las ciudades más atractivas dentro del territorio estadounidense para la expansión de Ecoalf.

BIBLIOGRAFÍA

ACOTEX. (2018). El Comercio Textil en Cifras. vol. 2018, no. 18, pp. 35-46

Allwood, J.M., S.E. Laursen, C. Malvido de Rodriguez and N.M.P.Bocken (2006). Well Dressed? The Present and Future Sustainability of Clothing and Textiles in the United Kingdom

Arribas Barreras, V., José, E., Bravo Durán, S., García Hiljding, I., & San Miguel Arregui, P. (2016). El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos. Observatorio de la Moda Española.

BBVA ESPAÑA. (2019, 30 octubre). ¿Qué es una joint venture?
<https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/joint-venture.html>

B Lab. (s.f.). El movimiento B Corp. Spain | Certified B Corporation.
<https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/spain>.

Brismar, A. (2017, 14 octubre). A new fashion era – conscious, circular and compassionate. Green Strategy. <https://www.greenstrategy.se/a-new-fashion-era-conscious-circular-and-compassionate-2/>

Cateora, P. R., Gilly, M.C. y Graham, J. L. (2009–2013) International Marketing, 14a-16a Ediciones, Ed. The McGraw–Hill Companies Inc., USA.

Deloitte. (2020). Consumer 2020 Reading the signs. Deloitte Global Services Limited, vol. 2020, pp. 14-17

Deloitte. (2021). Global Powers of Retailing 2021, vol. 2021, no. 24, pp. 25-36

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Rivera Hernández, O. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas.

Ecoalf (2020). Homepage - Ecoalf [Online] Recuperado de <https://ecoalf.com/es/>

EOI. (2008). Modulo 7 Gestión de la Empresa Internacional. Escuela de negocios, vol. 2008, pp. 45-70

Encina, C. G. (2020). Relaciones España - Estados Unidos. Real Instituto Elcano.

EY. (2020). Informe sector moda en España — Análisis del impacto de la crisis del Covid-19.

Fletcher, K. (2008). Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys. London: Earthscan.

Gardetti, M. (2018). *Textiles y moda. ¿Qué es la sostenibilidad?* Madrid, España

Gestal, I. P. (2019, 23 agosto). La moda, motor de la globalización: las exportaciones se disparan un 35% en una década. Modaes.

Gobierno de España, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2021). Plan de Acción para la Internacionalización de la Economía Española 2021–2022. Gobierno de España.
[https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeminstros/resumenes/Documents/2021/110521-Plan-de-Accion-para-la-Internacionalizacion-de-la-Economia-Espanola-2021-2022.pdf](https://www.lamoncloa.gob.es/consejodem Ministros/resumenes/Documents/2021/110521-Plan-de-Accion-para-la-Internacionalizacion-de-la-Economia-Espanola-2021-2022.pdf)

Hill, J.S.; Still, R.R. (1984): "Adapting Products to LDC Tastes", Harvard Business Review, pp. 92-101.

Hofstede Insights. (2021, 9 junio). Country Comparison. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/spain,the-usa/>

Johnston, P. (2020, 10 septiembre). Ninety per cent of Australian consumers want sustainable products. The Fifth Estate. <https://thefifthestate.com.au/home-and-lifestyle/consumers/ninety-per-cent-of-australian-consumers-want-sustainable-products/>

Jung, S., y Jin, B. (2014). A theoretical investigation of slow fashion: sustainable future of the apparel industry. *International Journal of Consumer Studies*, 38(5), 510- 519.

- Kozlowski, A., Bardecki, M. & Searcy, C. (2012). "Environmental impacts in the fashion industry", *Journal of Corporate Citizenship*, vol. 2012, no. 45, pp. 16-36.
- Méndez, I. G. (2020, 28 noviembre). Ecoalf: el reto de crear una empresa sostenible pero también rentable. *Emprendedores.es*. <https://www.emprendedores.es/casos-de-exito/ecoalf-sostenibilidad/>
- Modaes (2021, 18 enero). Ecoalf abre su nuevo '*flagship store*' en Madrid y sigue diversificando.
- Mycro Sydow (2015). *Diseño e Implantación de un Plan de Marketing para la Expansión de la Empresa PIT a Mercados Exteriores*. Universidad Pontificia Comillas. Madrid, España.
- NewLink. (2018, 17 abril). Globally pasa a formar parte de la consultora internacional Newlink [Comunicado de prensa].
- Nieto, A. & Llamazares O. (2001) *Marketing Internacional*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Oficina Económica y Comercial de España en Sidney. (2020). *Informe económico y comercial. Australia 2020*.
- Olegario Llamazares, G.-L., Ortiz Arteaga, J. & Fernández, J.C. (2013) *Marketing y negociación internacional*.
- ONU (2019) *La Alianza de la ONU para la Moda Sostenible abordará el impacto de la "moda rápida"*. UNEP. <https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/comunicado-de-prensa/la-alianza-de-la-onu-para-la-moda-sostenible-abordara-el>.
- Otero, B. (2021, 8 marzo). *Moda sostenible*. Lyst ES. <https://www.lyst.es/data/moda-sostenible-2020/>
- Puig, M. (2020, 13 abril). Javier Goyeneche, fundador de Ecoalf: "La moda sostenible no es barata". *La Vanguardia*.
- Ramón, S. M. (2020). *El mercado de la moda en Estados Unidos*. ICEX España Exportación e Inversiones.

ReAnIn. (2021). Global Ethical Fashion Market Growth, Share, Size, Trends and Forecast (2021 - 2027). <https://www.reanin.com/report-store/global-ethical-fashion-market>

Select USA. (2021). Invest in the United States. <https://www.selectusa.gov/welcome>

Sharda, N.L. & VK Kumar, M. (2012). "Multifarious Approaches to Attain Sustainable Fashion".

S.R., P. I. (2017, 3 marzo). Ecoalf cambia de manos: el fondo Manor Group compra la compañía. Modaes.

Statista. (2021, 17 febrero). Coronavirus impact on clothing industry in Europe Q2 & Q3 2020.

Statista. (2021, abril 14). Países con más crecimiento de las búsquedas online de moda sostenible en 2020.

The Business Research Company. (2020). Apparel Global Market. Business wire.

Torralba, P. (2020). El 81% de los españoles se preocupa por el desperdicio textil, según un estudio de IBM. IBM España News Room.

WCED –World Commission on Environment and Development–. (1987). *Our Common Future (The Brundtland Report)*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.

WTO. (2019). World Trade Statistical Review 2019. World Trade Organization, vol. 2018, p. 120

ANEXOS

Anexo 1:.....	2
Anexo 2:.....	4
Anexo 3:.....	5

Anexo 1:

Colaboraciones de Ecoalf

2013

- **Signus:** de la colaboración entre Ecoalf y esta empresa, nace la primera colección de flip-flops creadas a partir de neumáticos reciclados y sin adhesivos. Gracias a estas flip-flops, que elaboran también junto con el desarrollo tecnológico del CTCR (Centro Tecnológico del Calzado de La Rioja) reciben el premio R de Ecoembes a la innovación.
- **Barneys NY:** Ecoalf elabora una edición única de maletines confeccionados a partir de nylon 100% reciclado, que se obtiene de las redes de pesca
- **Apple:** para dicha empresa Ecoalf diseña una colección de fundas para ordenadores, las cuales se vendieron en 300 tiendas de la marca Apple, a nivel mundial

2014

- **GOOP:** fundado por Gwyneth Paltrow, GOOP es un portal de estilo de vida sostenible, con el cual Ecoalf diseña una colección de mochila y chaleco.

2015

- **Helena Rohner:** es una diseñadora ganadora de la Medalla de Oro al Mérito en Bellas Artes (2014), con la cual Ecoalf se adentra en el mundo de las joyas para crear una colección hecha con materiales reciclados.
- **Cool Hunting:** es un portal de tendencias líder en USA, que se une a Ecoalf para diseñar una chaqueta resistente al agua y fabricada con un nylon ligero.
- **Ekocycle:** Ecoalf se alía con dicha empresa, creada por Will-i-am y Coca Cola Atlanta, para fabricar una colección limitada para Harrods, utilizando 8 tejidos exclusivos a partir de botellas de plástico.

2016

- **Swatch:** los uniformes diseñados por Ecoalf para Swatch están 100% fabricados con tejidos reciclados provenientes de 40.807 botellas de plástico recicladas. Debido al uso de materiales reciclados, el proyecto ahorró 30 millones de litros de agua.
- **Starbucks:** Starbucks Roastery ofrece una gama de ropa y calzado, seleccionadas de las colecciones Ecoalf, que incluye sudaderas, chalecos, abrigos, zapatos y mochilas de todo tipo. También ofrece productos ECOALF exclusivos de Starbucks Reserve elaborados con posos de café reciclados, que incluyen mochilas, bolsas de viaje y bolsas de accesorio.

2017

- **Sybilla:** una famosa diseñadora que colaboró por primera vez con Ecoalf para crear una colección cápsula para mujeres, que combina las líneas y colores de la diseñadora con la tecnología y el conocimiento de Ecoalf en el desarrollo sostenible de tejidos.

2018

- **Felder + Felder:** Ecoalf colabora con la empresa para transformar cortezas de piña en zapatillas 100% veganas. Por esta elaboración, ambas empresas obtuvieron el premio Peta Award.

2019

- **Camper:** la empresa de calzado mallorquina colaboró recientemente con Ecoalf, presentando unos zapatos unisex y altamente sostenibles. Además, por cada unidad vendida, se dona 2€ a la Fundación Ecoalf.
- **Desigual:** lanzan una colección conjunta para Desigual casi 100% sostenible

2020

- **Pureti:** Ecoalf implementa la tecnología Pureti en alguna de sus prendas (abrigos, calzado, mochilas y gorras) para eliminar agentes contaminantes. Esta colaboración consiste en cubrir las prendas seleccionadas de Ecoalf con una capa invisible que purifica el aire y elimina las bacterias.
- **BCOME:** una aplicación de sistemas inteligentes que se usa para la gestión de procesos sostenibles en la industria textil. La aplicación puntúa la eficacia ambiental, social y ética de cada producto a lo largo de su cadena de valor, lo que ayuda al consumidor a ver los ahorros e impactos detrás de la prenda que compra
- **INESCOP:** Ecoalf une fuerzas con la empresa tecnológica y de innovación, para conseguir 0 emisiones en su línea de productos de calzado.

2021

- **Natxo González:** es campeón del mundo de surf de olas grandes. Pasa mucho tiempo en el océano por lo que colabora con Ecoalf haciendo 'shootings' para concienciar al público de la importancia de cuidar a nuestro planeta y los diferentes retos que afronta.
- **Michelin:** ambas empresas han hecho una colaboración para elaborar una colección de zapatos para Michelin, con suela fabricada a partir de goma reutilizada.

Fuente: página web de Ecoalf

Anexo 2:

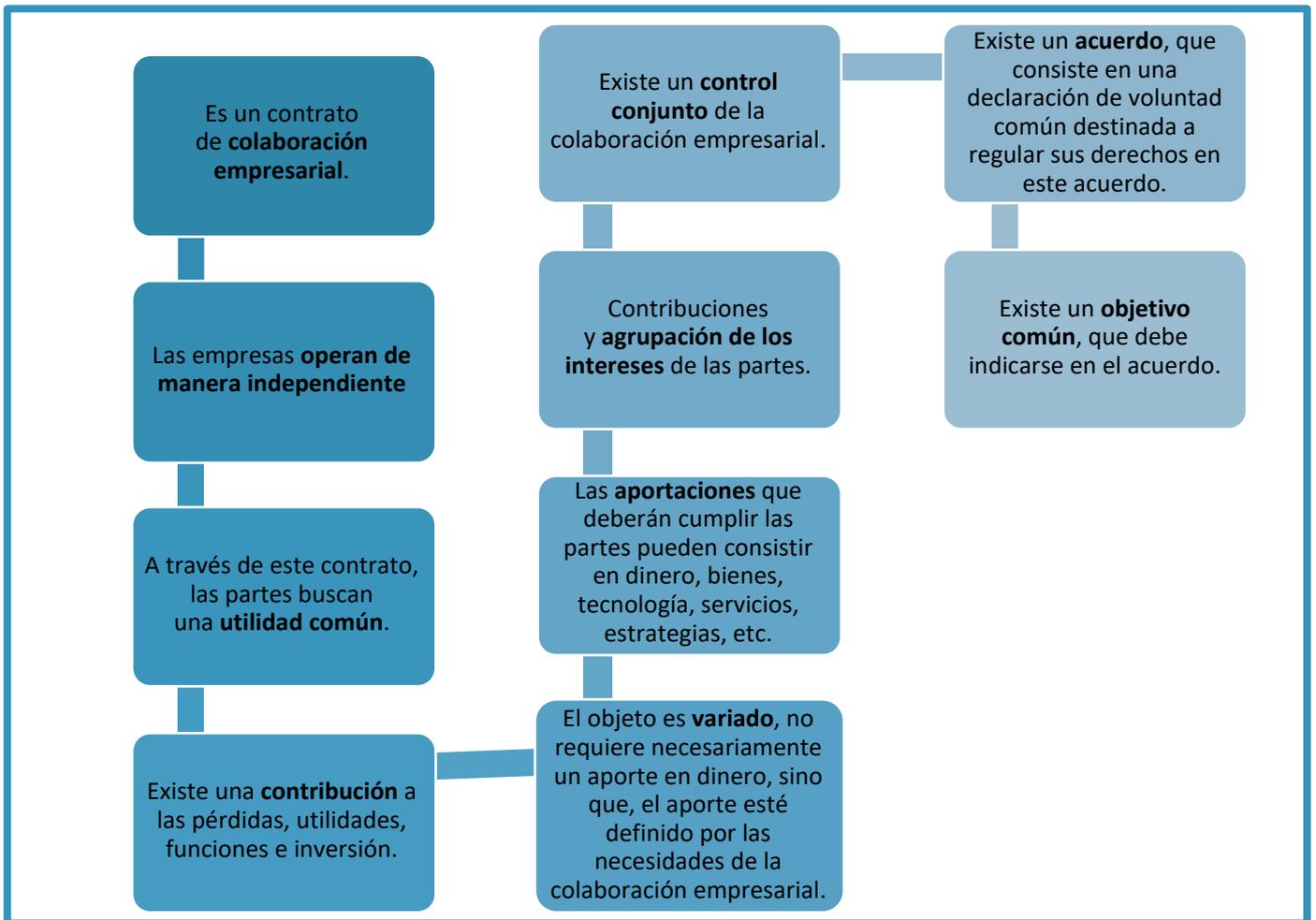
Los 10 indicadores para crear el índice Doing Business

Apertura de un negocio
Manejo de permisos de construcción
Obtención de electricidad
Registro de propiedades
Obtención de crédito
Protección de los inversores
Pago de impuestos
Comercio transfronterizo
Cumplimiento de contratos
Resolución de la insolvencia

Fuente: elaboración propia

Anexo 3:

Principales características del contrato joint-venture



Fuente: elaboración propia