



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones
Internacionales

Trabajo Fin de Grado

Plan de marketing para la internacionalización de Noon en mercados exteriores

Estudiante: Isabel Alarcia Santos

Director: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

Madrid, abril 2024

ÍNDICE:

ÍNDICE DE FIGURAS:	3
LISTADO DE ACRONIMOS:	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN:	7
OBJETIVO Y METODOLOGÍA	8
ESTRUCTURA Y PARTES	9
PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN	11
1. Análisis del sector moda textil	12
1.1. Nivel mundial	12
1.2. Nivel nacional, España	16
2. Estudio de Noon	18
2.1. Historia y origen	18
2.2. Propósito: misión, visión y valores.....	20
2.3. Modelo de negocio	21
2.4. Líneas de productos	23
3. Conclusiones de la PARTE I :	26
PARTE 2: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL:	27
4. Diseño de un modelo de internacionalización para Noon	28
4.1. Modelo de internacionalización Hollensen	28
4.2. Modelo de internacionalización según Cateora, Gilly y Graham (2015).....	33
4.3. Modelo de internacionalización según ICEX.....	35
5. Desarrollo e Implementación del PMI en la marca Noon	38
5.1. Situación actual de Noon para la decisión de internacionalización.....	38
5.2. Mercados internacionales seleccionados	44
5.3. Cómo entrar en el mercado.....	49
5.4. Marketing-Mix.....	51
5.5. Implementación	53
6. Conclusiones Parte II	55
CONCLUSIONES GENERALES:	56
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:	57
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS:	65

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Previsiones del crecimiento del sector textil mundial hasta 2030

Figura 2: Cuota del mercado del sector textil español

Figura 3: Logo de la marca

Figura 4: Prendas de Noon

Figura 5: Tabla resumen de la competencia de Noon

Figura 6: Las 5 fases del modelo Hollensen

Figura 7: Estrategias de modos de entrada

Figura 8: Las 4 fases de la internacionalización de Cateora, Gilly y Graham (2015)

Figura 9: Las 6 fases del modelo de internacionalización del ICEX

Figura 10: Consumo de ropa de moda

Figura 11: PIB per cápita de los países seleccionados

LISTADO DE ACRONIMOS:

DAFO:	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
ICEX:	Instituto de Comercio Exterior
PESTEL:	Político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal
PIB:	Producto Interior Bruto
PMI:	Plan de Marketing Internacional
PYME:	Pequeña y Mediana Empresa
UE:	Unión Europea
UN:	<i>United Nations</i>

RESUMEN

Si existe algo característico del siglo XXI, es la interconexión e interdependencia entre todos los mercados del mundo surgida tras la globalización. A la vez, se ha desatado el fenómeno contrario de valoración de lo “local” después de que la gran pandemia demostrara su gran valor por cercanía. En la actualidad, conviven paradójicamente ambas tendencias. Esta situación ha generado distintos puntos de vista en los gobiernos, pero sobre todo en la sociedad; provocando que muchos de los consumidores opten por marcas nacionales, sobre todo, con *made in* reconocidos. En concreto, el sector de la moda local textil ha crecido enormemente y las empresas se han visto obligadas a diferenciarse y reinventarse dando así valor a sus propuestas, a la vez que creaban estrategias para expandirse a nivel global. Por este motivo; aprovechando esta oportunidad, nació Noon, una marca de venta minorista española con la diferenciación “made in Spain” y centrada en el segmento de las mujeres jóvenes, generación Z y *millennials*. El principal fin de este TFG es analizar si la empresa, tras su éxito nacional, está en condiciones de internacionalizarse y de qué forma se debería llevar ésta a cabo.

Por tanto, el objetivo de este TFG se centra en identificar la viabilidad y, en su caso, diseñar un Plan de Marketing Internacional (PMI), para que Noon pueda expandirse al exterior desarrollando y aplicando un modelo ajustado a sus posibilidades.

Así, el trabajo se desarrolla en dos partes principales. En primer lugar, el estado de la cuestión; en el que se investiga acerca del sector en todos los términos y a la empresa en particular en cuanto a su viabilidad de internacionalización. En segundo lugar, tras detectar la existencia de una oportunidad se propone el desarrollo y la implantación del plan de marketing fuera de España en el mercado identificado tras la investigación. Finalmente, se identifica el mercado italiano como el más adecuado para el que se diseña e implanta un PMI de Noon.

Palabras clave: NOON, moda, marca de ropa, mercado potencial, internacionalización, *retail*.

ABSTRACT

If there is one feature of the 21st century, it is the interconnectedness and interdependence of all the world's markets that have emerged in the wake of globalization. At the same time, the opposite phenomenon of valuing the "local" has been unleashed after the great pandemic demonstrated its great value due to its proximity. Today, paradoxically, both trends coexist. This situation has generated different points of view in governments, but above all in society, causing many consumers to opt for national brands, especially those made in recognized countries. Specifically, the local textile fashion sector has grown enormously, and companies have been forced to differentiate and reinvent themselves, giving value to their proposals, while creating strategies to expand globally. For this reason, taking advantage of this opportunity, Noon was born, a Spanish retail brand with differentiation "made in Spain" and focused on the segment of young women, generation Z, and millennials. The main purpose of this TFG is to analyze whether the company, after its national success, can internationalize and how this should be carried out.

Therefore, the main objective of this TFG focuses on identifying the feasibility and, if necessary, designing an International Marketing Plan (PMI), so that Noon can expand abroad by developing and applying one of the internationalization models adjusted to its possibilities.

Therefore, the work is developed in two main parts. Firstly, the state of the question; in which research is carried out on the sector in all its terms and on the company in terms of its internationalization viability. Secondly, after detecting the existence of an opportunity, the development and implementation of the marketing plan outside Spain in the market identified after the research is proposed. Lastly, the Italian market is identified as the most suitable market for which a Noon PMI is designed and implemented.

Keywords: NOON, fashion, clothing brand, potential market, internationalization, retail.

INTRODUCCIÓN:

En el año 2013, se fundó Noon, una empresa de moda española que quería ponerle una solución al problema que tenían muchas jóvenes españolas a la hora de vestir en su día a día. Estas chicas se encontraban en edades complicadas, para encontrar su propia identidad a la hora de vestir (Noon, 2024). Por un lado, eran demasiado pequeñas para las tiendas de adultos, demasiado sobrias o formales, a la vez que demasiado mayores para las marcas de ropa infantiles (Pradeep, 2023). La familia sevillana Noon tenía el foco por aquel entonces en la generación Z y *millennials* (generación Y) que querían que la ropa cumpliera no solo su función establecida de servir para vestir, sino que fuese un paso más allá y sirviera como un símbolo de identidad intrínseca que permite que cada mujer saque su propia imagen (Noon, 2023).

Actualmente, Noon ha crecido exponencialmente; transformándose en una marca irresistible para las jóvenes españolas. Todo comenzó con una pequeña tienda física en Sevilla, pero gracias a saber utilizar correctamente las redes sociales, contar con campañas muy completas en Instagram y relacionarse con *influencers* de gran calado como María Pombo (Brown & Hayes, 2008), a la vez, que averiguaban aquellas chicas que marcan una mayor tendencia entre las jóvenes. Noon ha conseguido alcanzar una cuota en el mercado de este sector tan competitivo, además este crecimiento se mantiene con el paso de los años ostentando la posición de su marca como un referente para su nicho de mercado (Bayort, 2020).

A pesar de que la mayoría de sus ventas se realiza mediante el canal *online* (Koch, *et al.*, 2020), sus tiendas físicas ya están establecidas por toda la península de dos formas muy distintas. Por un lado, se dieron cuenta que ir de la mano del Corte Inglés estableciendo *corners*¹ en moda joven ella, les permitía extenderse a más ciudades como Pamplona o Málaga; aumentando las posibilidades de darse a conocer y vender en un establecimiento de prestigio. Además, que gracias a esto se han abierto una pequeña ventana en Portugal, sin correr grandes riesgos. Por otro lado, sus tiendas físicas que van aumentando a medida que crece la demanda por esta marca, en Madrid ya tienen tres establecimientos aparte de

¹ Se entiende por *corners* a tiendas bajo el formato denominado en inglés de *shops in shops* que son pequeñas boutiques de moda bien bajo tienda propia (lo común) o bien bajo franquicia con autonomía de operación dentro de un gran almacén de prestigio (Holgún, 2022).

estar presentes en cuatro Corte Inglés distintos bajo el formato anteriormente descrito (Noon, 2023).

Asimismo, su fundadora Mariló Ortiz, está centrada en la creación de más variedad y líneas de productos dentro de la marca, para que Noon cubra todas las necesidades ante las distintas circunstancias que una joven común pueda vivir (Sultana, 2022). A la vez que intenta abrir un poco más su abanico hacia mujeres más adultas; aumentando ese rango que está centrado primordialmente en las edades que van desde los doce a los veinte años (Noon, 2024). El principal hecho es que estas mujeres adultas eran clientes antiguas que pueden seguir siendo leales a la marca, si Noon les facilita alternativas de prendas acordes a su momento vital (Bayort, 2020). El modelo de negocio de Noon sigue las tendencias de la sociedad en la actualidad, donde las edades estandarizadas en el sector de la moda están cambiando, ya no siguen tanto los patrones clásicos. Por esto mismo, Noon oferta prendas tanto para ir a la universidad, graduarte o ir a tu primer trabajo, todo ello sin perder su propia identidad (Bayort, 2020).

Por este motivo, el objetivo diferencial de este TFG es comprobar si Noon se puede establecer en otros mercados internacionales trasladando su ventaja competitiva nacional exitosamente a ellos. Así, identificando cuáles sería esos países claves y cuál sería la forma óptima de proceder, todo ello se llevará a cabo mediante un plan de marketing internacional *ad hoc* que será implementado y controlado.

OBJETIVO Y METODOLOGÍA

Con el fin de elaborar correctamente este plan de marketing internacional para Noon, se realizará una detallada revisión de la literatura para extraer los datos e información relevante tanto de fuentes primarias como secundarias, que permita elaborar un análisis detallado del sector y de Noon en sí mismo lo más completa y real posible. Se pretende utilizar bases de datos como Google Scholar o las que nos proporciona la biblioteca virtual de nuestra Universidad (EBSCO, WOS, Scoups), para así acceder a los mejores artículos académicos y científicos. Además, se va a buscar entablar contacto con la empresa para acceder a información interna además de su página web, LinkedIn o entrevistas que hayan realizado su fundadora o personal, incluso análisis y artículos relacionados que hayan realizado otros expertos.

Es por esto, que el objetivo base de este trabajo es conseguir que Noon se pueda establecer en otros países y extrapolando su modelo de negocio para que funcione al modo que lo hace en España, por medio de un elaborado plan de marketing internacional. Así, en la primera parte, sobre el estado de la cuestión se busca responder a las siguientes preguntas de investigación de si:

- PI1: ¿es el momento propicio para su internacionalización?
- PI2: ¿cuenta, además, Noon con los recursos necesarios para ello?

Una vez demostrados, en su caso, ambos aspectos cuya resolución se presentará como conclusiones de esta primera parte (I), en la parte segunda (II), se pasa al diseño e implementación del plan de marketing internacional que busca encontrar una solución para esta siguiente pregunta:

- PI3: ¿En su caso cuál sería la mejor estrategia de internacionalización que incluyese la selección del mercado objetivo y el plan de marketing internacional para llevarlo a cabo?

ESTRUCTURA Y PARTES

Este trabajo está dividido en dos partes principales. La primera es, el Estado de la Cuestión, en este apartado se analiza el sector de la moda textil a nivel global y a nivel nacional. Una vez, se ha obtenido este contexto del sector, se procede a estudiar Noon en su conjunto, desde su origen a sus principales competidores; teniendo clara la situación actual de Noon en sí misma y dentro del sector de la moda textil. Después de llevar a cabo esta previa investigación exploratoria se obtiene la conclusión de que es evidente que existe una oportunidad de expansión internacional para esta empresa.

Una vez se observa la posibilidad y conveniencia de la internalización de Noon, en la segunda parte se procede al diseño e implementación del plan de marketing internacional. Para que esto pueda darse de la mejor manera posible, se revisa cuál es el mejor modelo de internacionalización posible o si es necesario utilizar una mezcla de los tres modelos. En este TFG se utilizarán como base los siguientes modelos: Hollensen , Icx y Cateora,

que ya se han identificado como más relevantes a raíz de una previa investigación exploratoria. Tras el análisis de los anteriores modelos, se procede a crear y adecuar aquel que funcione de manera óptima para Noon; seleccionando los mercados; visualizando la forma de entrada y ejecutando un marketing mix. Es decir, desarrollando e implementando el plan de marketing internacional. Con todo ello se consigue obtener una serie de conclusiones a la vez que se observan futuras líneas de investigación que se presentan como próximas acciones a desarrollar por la empresa. Finalmente, la bibliografía de interés empleada completa este trabajo.

PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN

A continuación, en la primera parte de este estudio se procede a elaborar un análisis del sector de la moda a nivel mundial y nacional. Asimismo, la marca Noon es estudiada para comprobar cuál es su situación actual y si su modelo de negocio en conjunto es factible para expandirse internacionalmente.

1. Análisis del sector moda textil

El sector, de la moda textil, ha evolucionado progresivamente a lo largo de los años, aunque en los últimos 60 años se ha pronunciado todavía más este crecimiento y expansión (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). Los motivos son varios, por un lado, la expansión ha ido de la mano de la globalización y esa interdependencia y conexión de los países. Un ejemplo, podría ser la facilidad que existe de poder viajar (Calderón-García, 2016), y ver tendencias y comprar otro tipo de moda y, por el otro, está el auge que ha surgido en la internacionalización de marcas de moda francesa o italiana en todos los lugares del mundo (Battaglia, *et al.*, 2014). Sin embargo, el motivo primordial se debe a la importancia del papel de la mujer en la sociedad, que cada vez apuesta por la moda como un valor intrínseco que refleja su personalidad y les permite mostrar esa parte diferencial respecto a las demás (Veneziani, 2021). La ropa ya no sólo tiene un valor funcional, el de cubrir, sino que es un objeto que ayuda a definir y acomodar a las mujeres en las diversas situaciones que puedan vivir en su vida cotidiana (Veneziani, 2007). Por ello, cómo ha sido tan cambiante en tantos niveles es necesario ver cómo se encuentra este sector en la actualidad a nivel mundial y en concreto en España, que es el lugar de pertenencia de Noon (Calvo, 2012).

1.1. Nivel mundial

El sector textil se caracteriza por sus enormes dimensiones globales, debido a que su función principal hace que sea un producto clasificado como un bien de necesidad tanto funcional como estético, del que todos los seres humanos sin importar la nacionalidad hacen uso (García, 2022). Por ello, este sector nunca dejará de existir, aunque el tipo de tendencia o de vestimenta difiera entre los países, siempre existirá una concepción común y funcional de que la ropa es indispensable (Crespo, 2022). Actualmente, las tendencias ya no se distinguen tan significativamente entre unos países y otros (Toma & García-Carmona, 2021); existiendo cada vez más patrones comunes a la vez que facilidades y conocimiento para incluir nuevas prendas en otras culturas, por ejemplo, un kimono ha pasado a formar parte del fondo de armario de una chica europea (Saim, 2014).

Por consiguiente, la industria de la moda debe adaptarse de igual manera a las nuevas necesidades sociales, en particular a dos muy relevantes (Bhardwaj & Fairhurst, 2010).

En primer lugar, todos los aspectos relacionados con la salud mental² y la apariencia física (Rodríguez, *et al.*, 2009). Es un hecho real que la ropa es una herramienta utilizada por muchos individuos para mostrar su personalidad, puede servir positivamente para mejorar el estado anímico de las personas; sintiéndose más seguras de ellos mismos o más atractivos. Sin embargo, este sector también trae consigo problemas de alto impacto relacionados con las tallas o las modelos utilizadas (Sultana, 2022), que puede llevar a provocar inseguridades, trastornos de conducta alimentaria, entre otras cosas (Jáuregui-Lobera, 2016). A causa de esta situación, hay cada vez más tiendas especializadas en segmentos concretos del mercado, son cada vez menos las tiendas que sirvan para todas las personas y si son así, se estacan en la talla 48 (Marín, 2022).

En segundo lugar, la importancia de la sostenibilidad³, aunque es un fenómeno que afecta a todo tipo de empresas y especialmente más a las textiles (Pradeep, 2023). A nivel mundial, el impacto en la huella de carbono y en la contaminación de este sector llega a triplicar la de otros (Larios, 2019). En general, todo el proceso de producción de estas empresas supone excesos de gases y residuos, que no llegan a extinguirse totalmente y que perjudican negativamente al medioambiente (Nguyen, *et al.*; 2021). Además, la demanda de este producto es muy intensa y está en continuo crecimiento, cada vez existen más campañas y colecciones por cada una de las tiendas de referencia (Niinimäki, *et al.*;

² Se conoce por el término científico en castellano de salud mental, a una alteración emocional cada vez más importante y utilizada en nuestra sociedad que pone énfasis en el bienestar social, emocional y psicológico de una persona a nivel individual y en conjunto con la sociedad. Este concepto ha experimentado un crecimiento exponencial tras el Covid-19 con el estrés, la falta de interacciones sociales y la ansiedad; preocupando cada vez más a la población ya que han aumentado las enfermedades y los suicidios (Sultana, 2022)

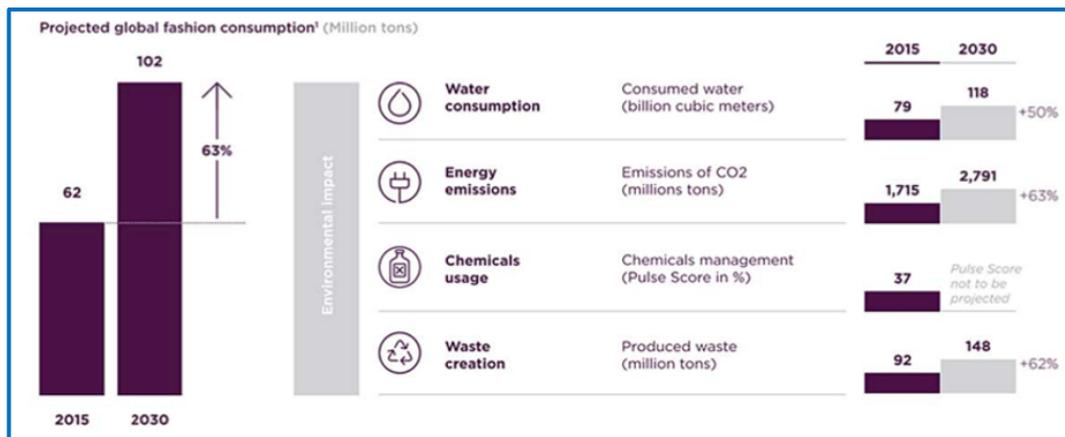
³ Se considera por el sustantivo “sostenibilidad” en castellano adherido a términos medioambientales, a la capacidad de estas generaciones de respetar el planeta y no acabar con los recursos naturales para que dispongan de ellos en las mejores condiciones las generaciones futuras. No solo está relacionado con el medioambiente, sino con ámbitos sociales como la equidad y el bienestar o económicos abogando por un crecimiento y desarrollo económico estable y constante a largo plazo (Gazzola, *et al.*,2020).

2020); provocando que la competencia siga este modelo de confeccionar nuevas prendas en grandes cantidades constantemente, lo ya conocido como *fast fashion*⁴ (Larios, 2019).

Si a esto se le añade, que según Forbes el crecimiento de la industria textil ha sido aproximadamente de un 11% en el último año, con el aumento respectivo en las exportaciones e importaciones, se puede ver claramente como el consumo de las prendas experimenta un crecimiento exponencial (Ep & Ep, 2023) . La producción y distribución de estas prendas conlleva tal impacto en el planeta que deberían contar con una durabilidad de al menos 20 años (Niinimäki, *et al*; 2020), en cambio sucede todo lo contrario, el periodo es muy corto y el consumo constante mucho más mayor (Carrera, 2017). Asimismo, las perspectivas que muestra la Figura 1 sobre “Previsiones del crecimiento del sector textil mundial hasta 2030” prevé que, en tan solo en 15 años, se dé un aumento en esta industria de más de un 50%, con sus correspondientes excesos de consumo de las fuentes no renovables como el agua o el aumento de emisiones de CO2 o de utilización de químicos (Texfor, 2023). En la actualidad, solo quedan 6 años para intentar reducir esta situación lo máximo posible, porque las consecuencias que se derivan si esto sucede, podrían generar una situación complicada para este sector (Niinimäki, *et al*; 2020).

Figura 1:
Previsiones del crecimiento del sector textil mundial hasta 2030

⁴ Se entiende por el término en idioma inglés de *fast fashion* que se traduce literalmente al español por “moda rápida” a un relativamente nuevo estilo de moda que se caracteriza por el cambio continuo de modelos y diseños buscando con ello una actualización que permita al consumidor “estar al día”. Esta dinamización de la moda ha conllevado un cierto exceso de consumo y de ahí que haya sido criticada recientemente (Niinimäki *et al.*, 2020).



Fuente: (Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group, 2018)

En este sentido, la sociedad mundial en su conjunto es cada vez más consciente de la importancia de la sostenibilidad, de los ODS⁵ y del cambio climático (Gazzola, *et al*; 2020). Numerosas soluciones se están implementando con el fin de frenar o reducir estos impactos, y estas se ajustan a todo tipo de economías (Nguyen, *et al*; 2021). La “moda sostenible”⁶ ya está a la orden del día, las tiendas de segunda mano o los mercadillos han pasado a ser una solución acorde como una opción sustitutiva (Martínez-Barreiro, 2020). La idea radica en mostrar como esta moda más original y única, de menor precio, realizada con prendas reutilizadas, puede servir como un sello de identidad a la vez que se concientiza sobre la importancia de reducir el consumo excesivo (Fernández, 2019). Por otro lado, nace la *slow fashion*⁷, más enfocada en la calidad del producto, desde ambas perspectivas consumidor y productor (Legere & Kang, 2020), se trata de fabricar prendas más duraderas y especiales (Sánchez, *et al.*, 2020), que permiten que las personas

⁵ ODS acrónimo de Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por las Naciones Unidas en la Agenda 2020 y posteriormente extendidos a la 2030 (Ramos, 2021).

⁶ Se entiende por el término “moda sostenible” por un concepto nuevo del mundo de la moda que surgió en este siglo, debido a la situación y el impacto negativo del cambio climático. Este concepto además aboga por la ética y la responsabilidad en la practicidad del sector textil. Asimismo, es un término que cohesionado con la sostenibilidad; siendo un tipo de moda que respeta esos tres factores, social económico y medioambiental desde la visión equitativa, respetuoso y justo (Martínez-Barreiro, 2020)

⁷ Se entiende por el concepto *slow fashion* traducido literalmente en castellano como “moda lenta” por el sinónimo de “moda sostenible”, es decir se asemeja a las prácticas de este tipo de moda, pero con el matiz de estar más enfocada en la calidad y exclusividad (Legere & Kang, 2020)

comprende menos prendas y todas las que comprenden con un menor impacto medioambiental (Sánchez, 2019).

1.2. Nivel nacional, España

El sector textil español es uno de los mayores referentes a nivel mundial, empresas como Inditex, han marcado una hoja de ruta para las demás empresas en todos los sentidos (Sitara, 2020). Dentro de la firma, su marca Zara, arrasa en todos los lugares donde se ubica, al tratarse de moda versátil que ofrece estilos básicos, pero también más arriesgados para todo tipo de personas (Ghemawat, *et al.*, 2003). Todo el mundo tiene al menos una prenda de Zara en su armario, por un motivo muy sencillo, ya que cuenta con fondos de armario y prendas de moda a precios adecuados y con gran accesibilidad de compra tanto física como online (Blanco, 2021). Asimismo, el público definido va desde niños pequeños con *Zara Kids* hasta adultos, y ofrecen nuevas colecciones y tendencias cada semana, lo que hace que muchos consumidores estén atentos constantemente a las actualizaciones (Moreno, 2019). Todo ello, consigue posicionar al sector textil español en una grata posición internacional (Vicedo & Buades, 2004), pero el problema para la competencia radica en que la capacidad financiera de los grandes de la moda, con un segmento tan grande, hacen sombra a empresas más pequeñas con un público objetivo más concreto que está también incluido en estos grandes (Cabrera, 2017).

Históricamente, los referentes en la moda eran Italia y Francia, pero en la actualidad la marca “made in Spain”, aporta a los clientes una sensación de calidad y frescura que a su vez relacionan con el éxito de Inditex (Frisa, 2020); permitiendo de este modo que numerosas empresas españolas de “moda lenta” o “moda rápida” triunfen en los mercados internacionales (Fernández, 2015). En general, el papel del sector textil dentro de España juega un rol muy importante para el desarrollo interno (García-Torres & Rey-García, 2020) En cuanto a la economía su aportación en el PIB a lo largo de los años ha ido evolucionando hasta casi un 3%, lo que supone un incremento significativo para el crecimiento económico (Modaes, 2023). De igual manera, genera una imagen internacional positiva en el que se muestra una fuerza laboral de calidad y acorde a lo exigido, pero que a la vez es creativa y original (Cerviño & Rivera, 2007). Asimismo, a nivel social y de infraestructuras, ha permitido implementar la digitalización de una manera más sencilla y proporciona una gran variedad de opciones de empleabilidad. A

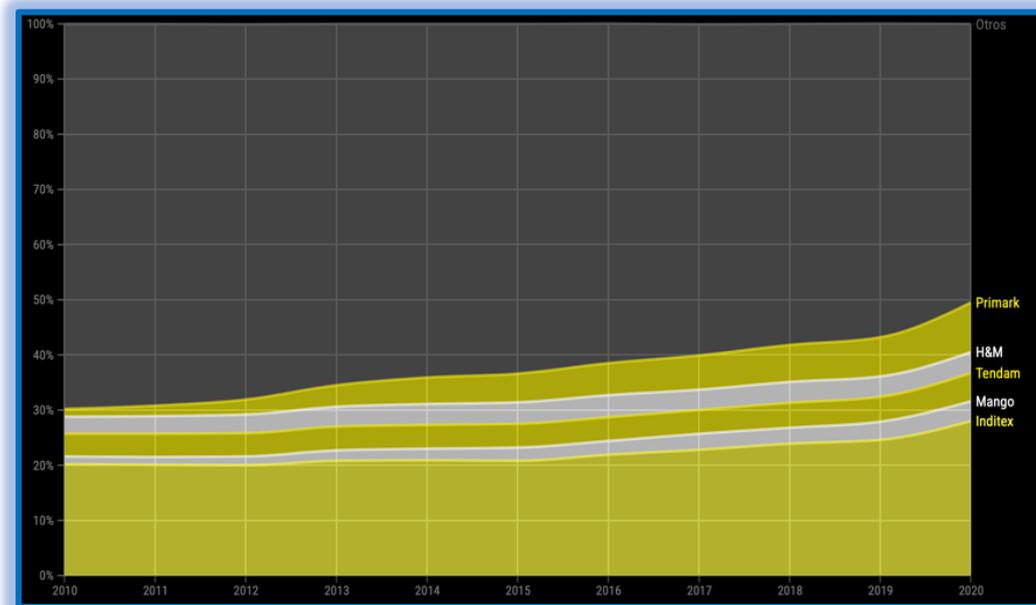
la par, que permite que se dé un mayor crecimiento en el sector de la innovación y la tecnología con el fin de mantener esta situación prolongadamente (Modaes, 2023).

A pesar de lo mencionado anteriormente, el principal problema de este sector surgió a raíz del Covid-19 (Montenegro, 2021), debido a que las consecuencias de este contexto causaron que las empresas más potentes como Inditex, Primark o Mango, que contaban con una mayor capacidad de financiación, llegaran a absorber una cuota de mercado casi del 50%. La Figura 2 sobre “la cuota de mercado del sector textil español”, muestra como el Covid-19 hizo más grandes a los gigantes de la moda (Expansion, 2021). Por tanto, todo ello provocó que muchas empresas que habían nacido a través de *e-commerce*⁸ (Barrientos, 2017) desaparecieran o empresas que no contaban con la tecnología y distribución apropiada se tuvieran que reinventar optando por la digitalización (Aranda, 2019). De todo ello, surgió un punto positivo en cuanto a la mejora de las empresas de moda, la mayoría de ellas PYMES⁹, en la posición internacional y nacional (García-Hidalgo, 2022), ya que se vieron forzadas a mejorar en cuanto a la productividad y a la eficiencia a la vez que se diferenciaban del resto centrándose en reforzar su ventaja competitiva (Aranda, 2019).

Figura 2:
Cuota del mercado del sector textil español

⁸ Se conoce por el concepto en idioma inglés *e-commerce* traducido literalmente al castellano por comercio electrónico, por un modelo de distribución desarrollado mediante herramientas de marketing que revolucionaron el modo de compra-venta de bienes y servicios, ya que dejó de ser necesario acudir físicamente a las tiendas (Rodríguez, *et al.*, 2020).

⁹ Se entiende por PYMES, el acrónimo de pequeñas y medianas empresas, que no llegan ni a la capacidad financiera ni al número de empleados de las grandes corporativas. Estos tamaños de empresas son más flexibles y adaptables a los cambios del contexto en el que se encuentran (García-Hidalgo, 2022).



Fuente: Cuentas anuales depositadas en el Registro Mercantil Y Acotex (2023)

2. Estudio de Noon

A continuación, tras conocer el análisis del sector textil a nivel mundial y nacional, se procede a examinar a la empresa en cuestión, Noon.

2.1. Historia y origen

En 2013, un año marcado por la división de dos mitades, una de incertidumbres y consecuencias negativas y la otra de indicios de recuperación de la crisis económica española de 2008, tuvo lugar un boom de PYMES españolas (García-Hidalgo, 2022) que veían oportunidades en el mercado que se estaba restableciendo (Expansion, 2013). Una de las oportunidades, fue descubierta por Mariló Ortiz, fundadora de la empresa sevillana Noon Spain. Ella se dio cuenta de que existía un nicho del mercado no explorado, las mujeres jóvenes españolas (Siddiqui, 2022).

Este segmento no contaba con opciones de ropa especializada y acorde para su edad, que encajase en su día a día o en momentos y ocasiones más especiales para ellas (Sánchez & Sánchez, 2023). El principal problema era sobre todo encontrar una marca de ropa que contará con las tallas y medidas aptas para todo tipo de adolescentes que les permitiese a su vez mostrar completamente su personalidad, ya que casi todo el sector de la moda en

esa época estaba dirigido o bien a mujeres adultas o niñas pequeñas (Ponce, 2018). A raíz de ello, surgió Noon Spain, una empresa mediana sevillana de ropa que permitía que estas jóvenes se sintieran únicas y fueran encontrando su propio estilo, a parte contaban con la marca “made in spain”, cada vez más valorada por la población española debido a la calidad y elegancia que vienen ligadas con la etiqueta (Bayort,2020).

Mariló Ortiz, madre de dos hijas adolescentes, tenía en su propia casa la desesperación que vivían sus hijas por encontrar una marca que les permitiese vivir su adolescencia con una mayor facilidad; ofreciéndoles variedad y prendas con las que se sintiesen identificadas y cómoda (Ponce, 2018). Además, comentó en varias entrevistas, que esta idea de negocio surgió porque cada vez más amigas suyas y conocidos, le decían que tenían muchos problemas con sus hijas porque no encontraban ropa adecuada para ellas, la moda estaba centrada o en niñas pequeñas o en mujeres ya adultas (Sultana, 2022), olvidándose de ese momento complicado de la adolescencia, donde las mujeres están comenzando a desarrollarse y a experimentar cambios en sus cuerpos, y esto mismo era lo que les sucedía a sus hijas. Por ello, Mariló vio que era necesario que alguna marca se empezará a centrar en conquistar tanto a estas *millenials* y *generación z*¹⁰ (Karakas, Manisaligil, & Sarigollu, 2015) como a sus madres, al fin y al cabo, son las que compran la ropa (Carazo, 2016).

A lo largo de los años, Noon ha mantenido su identidad y ha continuado apostando por tener en el centro de creación estas edades (12-25 años aproximadamente) (Karakas, Manisaligil, & Sarigollu, 2015), ya que las adolescentes encajan completamente con la identidad. Además, del hecho de que valoran positivamente la posibilidad tener diversas opciones de *outfits* y que estos vayan cambiando (Carazo, 2016). Bien es cierto, que la manera de consumir moda en las nuevas generaciones es de constante cambio; buscando novedades casi a diario e inspiradas por las tendencias que surgen en las redes sociales, Tik-Tok o Instagram, a nivel mundial (González, 2021). Por este motivo, Noon ha comenzado a reinventarse para adaptarse a las adolescentes, lo ha hecho estableciendo dos temporadas fijas cada estación, a las que va añadiendo nuevas prendas cada dos o tres semanas, para ir añadiendo aquellas tendencias acordes con la marca (Bouvier, 2022).

¹⁰ Se entiende por el concepto *millenials* y generación z un anglicismo y un término incorporado al lenguaje cotidiana como la generación de jóvenes que había en torno a los 12-22 años en la época de nacimiento de esta marca (Diafarova & Bowes, 2021).

Noon está evolucionado al compás de las nuevas tendencias e influencias, pero siempre manteniendo su identidad de marca (Ponce, 2018). El logo de Noon (Figura 3) es identificado por sus jóvenes clientes o por sus no clientes, como una marca de ropa que siempre se mantiene fiel a su imagen, sus colecciones ofrecen estampados y cortes acordes con las tendencias pero que mantienen la esencia de Noon, debido a que Noon cuenta con una identidad propia arraigada muy fuerte (Carazo,2016).

**Figura 3:
Logo de la marca**



Fuente: Web oficial Noon (Noon,2024)

En un futuro a sus fundadores les encantaría que el sentimiento *Noon girls* se extendiese y que todas las adolescentes tuvieran la oportunidad de encontrar prendas con las que pudieran mostrar su personalidad y estar cómodas. Ellos ven una opción muy adecuada la expansión internacional, ya que hay países muy similares a España que podrían sentirse atraídos por esta marca y están empezando a realizar campañas inspirándose en estos lugares (Ponce, 2018).

2.2. Propósito: misión, visión y valores

La identidad de Noon está completamente ligada con su propósito, ya que para esta empresa el hecho de que sus clientes se sientan cómodas e identificadas con la marca es fundamental, ellas son las *#noongirls* (Noon, 2024). Por tanto, su misión se basa en escuchar y prestar atención a las nuevas generaciones y permitir que puedan ser ellas mismas con las prendas de Noon; expresando su verdadera personalidad de acorde a sus gustos sin necesidad de disfrazarse y estando cómodas (Münsch, 2021). Noon no quiere ser solo una empresa de moda, sino que quiere formar parte y darles un valor añadido a la vida e historias de sus “*#noongirls*” (Noon, 2024).

Las #noongirls son mujeres jóvenes que inspiran a otras, tanto por su exterior como por su interior. Estas chicas están muy seguras de sí mismas y quieren lograr alcanzar todas sus metas (Campbell & Farrell, 2020), todo ello acompañadas de la mano de Noon, ya que les permite a través de su variedad de prendas, que puedan mostrar su verdadero yo a la vez que ayudan a generaciones más pequeñas a que persigan sus sueños y se quieran a ellas mismas (Noon,2024). Desde Noon con el fin de proporcionar esa versatilidad a sus chicas han creado *One*, una colección enfocada en esos eventos especiales como pueden ser una graduación, una boda, una comunión, con prendas únicas de alta calidad y con precios adecuados para las jóvenes (Noon, 2024) . Esta idea única permite que estas mujeres vestidas de Noon puedan ser todoterreno, y sentirse cómodas y en sintonía con ellas mismas en todas las ocasiones.

Los valores de Noon están cohesionados con la filosofía de la marca; apostando por el compromiso, esfuerzo, humildad y trabajo en equipo para conseguir hacer las cosas de la mejor manera posible, siempre respetando al planeta desde la sostenibilidad con el fin de reducir su propia huella de carbono (Hamlin & McNeill, 2023). El equipo de Noon Spain está conformado por personas ambiciosas y humildes que persiguen cada día lograr sus sueños, a la vez que son empáticos con los clientes; esforzándose para proporcionarles prendas diferenciales en todos los aspectos posibles (Noon, 2024).

2.3. Modelo de negocio

La empresa de moda, Noon, sigue un modelo de negocio *retail*¹¹ con dos puntos de venta principales (Bhardwaj & Fairhurst, 2010) . El online, con su propia página web Noon Spain, y el Offline, con 25 tiendas propias físicas o corners en El Cortes Inglés a lo largo de España, en ciudades estratégicas como Madrid, Sevilla , Málaga, Bilbao y Barcelona (Noon, 2024). Otra de las grandes diferencias de su modelo de negocio es su apuesta por la diversificación con la creación de la nueva colección *One*, constituida por prendas únicas para eventos especiales; permitiendo a la marca ser todavía más versátil y adaptable (Juárez, 2022).

¹¹ Se entiende por el término *retail* que se traduce literalmente al castellano por “ minorista” por un conjunto de estrategias y prácticas en un modelo de negocio utilizadas para las empresas que venden de manera directa al consumidor final; llevando a cabo casi todo el proceso (Bhardwaj & Fairhurst, 2010)

La facturación actual se encuentra en torno a los 9 millones, a pesar del golpe duró que ha vivido la industria de la moda tras el Covid-19. En este caso, Noon no se ha visto afectado ya que la estrategia que seguía se enfocaba mucho en las ventas online (Juárez, 2022). De igual manera, Noon sigue una estrategia competitiva híbrida, por un lado, en liderazgo costes, ya que el proceso de producción se da internamente en el territorio español de manera homogénea, al estandarizar todo el proceso Noon se puede ahorrar muchos costes innecesarios relacionados con las duplicaciones (Carmona, 2023). Por otro lado, la diferenciación es indispensable si quiere hacer frente al alto nivel de competencia al que se enfrenta, a diferencia de otras marcas, Noon apuesta por la etiqueta *made in spain* como uno de sus elementos de valor añadido. Cada una de las prendas de Noon se confeccionan y se producen íntegramente en la península (Navarro, 2022), lo que proporciona un elemento diferencial por su producción nacional (Ponce, 2018). Esto favorece a la economía española; proporcionando acceso a puestos de trabajo y apostando por el talento de la fuerza laboral nacional, este hecho hace que muchas familias tengan una preferencia hacia esta marca, antes que otras extranjeras (Bayort, 2020). A esto mismo, le añade la variedad de prendas identificadas totalmente como Noon por su calidad, estampado y estilo. En sí mismo, la suma de valor a su marca es esa sensación de exclusividad que perciben las jóvenes cuando se ponen cualquiera de los outfits de Noon (Carmona, 2023).

Se puede señalar que el mayor éxito de Noon es a través del canal de las ventas online (Pop & Hlédik & Dabija, 2023), ya que cuenta con un sistema y una página web muy fácil e intuitiva de utilizar, con un diseño y programación muy eficiente. Esto se ve reflejado en el hecho de que permite que la opción de devolución de la prenda, sino es de su agrado o de su talla, sea simplemente con un *click* (Vrontis, et al., 2021). Esa comodidad y facilidad de uso es tenida en cuenta por los clientes. Además, los clientes también valoran que gracias a la página web se les permita descubrir las colecciones por adelantado o íntegramente, ya que muchas veces en las tiendas físicas no se encuentran todas las opciones disponibles (Juárez, 2022). De la misma forma, Noon tiene un potente aliado en las redes sociales, realizan numerosas campañas de marketing y sesiones de fotos con *influencers* de moda (Belanche, et al., 2021), estas chicas son iconos de la moda y estilo, pero sobre todo cuentan con un perfil que está en consonancia con los valores de

Noon y su objetivo, de que estas mujeres sirvan de referencia para otras; generando un impacto positivo (Telva,2021).

2.4. Líneas de productos

Noon se caracteriza por tener una diversificación centrada en tres gamas de productos diferentes: ropa, calzado y accesorios. Cada vez que se genera una nueva colección, se añaden productos de estos tres tipos. Después, conforme va avanzando la colección se van añadiendo novedades, que les permite estar siempre a la orden del día. A parte de estas colecciones, existe su nueva edición llamada *One*, que ofrece las prendas que son destinadas a eventos únicos y especiales (Noon, 2024). Cabe mencionar que toda la línea de productos es diseñada, confeccionada y distribuida en España; contando con la etiqueta *made in Spain*, ya que la cadena de valor y el proceso de producción se realizan completamente en la península ibérica (Ponce, 2018).

En primer lugar, la ropa está dividida en siete apartados: vestidos y petos, jerséis y chalecos, camisas y blusas, tops, sudaderas, camisetas, jeans y faldas (Noon, 2024). Aunque en líneas generales, todas las prendas de cada colección de Noon son identificable, sin lugar a duda su máximo diferencial son las aperturas de los hombros de los jerséis y los jeans al estilo cargo (Figura 4) que llevan formando parte de sus colecciones desde sus inicios (Carazo, 2016).

Figura 4:
Prendas de Noon



Fuente: Web Oficial Noon (Noon, 2024)

En segundo lugar, el calzado es todavía un producto por explotar, de momento solo ofrecen tacones o sandalias en verano, que puedan servir para ser conjuntadas con *One*,

pero bien es cierto que en un futuro les gustaría implementar algún mocasín, botín o zapatilla, para no quedarse atrás respecto a su competencia (Carazo, 2016). Por último, los accesorios están compuestos por bolsos, bisutería (anillos, collares y pendientes), carteras, bolsas de tela y cinturones, estos no son los productos esenciales de la marca, pero ayudan a completar muchos regalos o detalles en el momento de la compra; facilitando a los clientes realizar en un solo momento toda la adquisición (Noon, 2024). Está claro, que la gama principal de Noon, son las prendas y siguen siendo el sello diferencial de la marca por sus distintas opciones al permitir que las adolescentes mantengan su esencia y sean “#noongirls” (Noon, 2024).

2.5. Competidores potenciales en el mercado

La competencia a la que se enfrenta Noon a nivel nacional es muy intensa y de gran tamaño, existen casi cinco competidores muy directos que comparten la misma cuota de mercado, aunque cada uno luego tiene sus diferencias. En niveles generales, las marcas como Inditex con Zara, Mango, H&M entre otros, son grandes empresas que compiten de manera más indirecta (Vrontis, *et al.*, 2021), ya que están centradas en un público mucho más amplio, sin la necesidad de estar tan especializadas. No obstante, Brownie, Nicoli, Double Agent, Renatta and Go y Zúa son marcas que se centran en el mismo nicho de mercado que Noon, mujeres jóvenes desde los 12 a los 23 años aproximadamente. Asimismo, cuentan con precios de venta muy similares a Noon y patrones y estilos muy parecidos con tendencias del mismo estilo (telva.com, Unidad Editorial Internet, S.L., 2016).

Como resultado de esto, Noon se ha visto impulsada a buscar algo diferencial al resto en todos los aspectos de su cadena de valor. Desde su etiqueta “made in Spain” hasta sus acciones en redes sociales (Allende, 2021) donde todas las jóvenes influencers o no, suben y etiquetan las prendas que llevan puestas (Belanche, *et al.*, 2021); sirviendo como el mejor ejemplo de modelo para el resto de las niñas (telva.com, Unidad Editorial Internet, S.L., 2016). A continuación, se llevará a cabo un pequeño análisis para entender mejor a los competidores directos y comprobar cuáles son las principales similitudes y diferencias respecto a Noon. Esto se simplifica en la figura 5, la “ Tabla resumen de la competencia de Noon”.

Figura 5:
Tabla resumen de la competencia de Noon

	PRECIO MEDIO	REDES SOCIALES	ETIQUETA " MADE IN SPAIN"	VARIEDAD EN TIPO DE PRENDAS	CALIDAD
NOON	45 euros	ALTO NIVEL	SÍ	ALTA	ALTA
BROWNIE	45 euros	NIVEL MEDIO	SÍ	ALTA	MEDIA
ZÚA	40 euros	ALTO NIVEL	SÍ	BAJA	MEDIA
NICOLI	55 euros	NIVEL MEDIO	NO (ALTO % EN LA INDIA)	ALTA	ALTA
DOUBLE AGENT	35 euros	BAJO NIVEL	NO (ALTO % EN LA EEUU)	MEDIA	BAJA
RENATTA AND GO	40 euros	BAJO NIVEL	SÍ	ALTA	BAJA

Fuente: Elaboración propia a partir de dato extraídos de sus páginas web (2024)

Tal y como muestra la tabla se ve claramente que los competidores más directos son Brownie y Nicoli. Primeramente, Brownie cuenta con un precio medio muy similar y con la etiqueta *made in Spain* a la par que, con una alta variedad de tipo de prendas y colecciones, incluso mayor que la de Noon, pero la calidad de sus prendas y su interacción por redes sociales es inferior, no consiguen el mismo impacto (*Brownie World | About us*, 2024). Aunque si Brownie decidiese mejorar esos dos aspectos pasarían a ser lo mismo con colecciones distintas que es lo que les haría más distintos. Por otro lado, Nicoli cuenta con una alta calidad y variedad en los tipos de prendas, sin embargo, lleva a cabo parte de su producción en el exterior por lo que no cuenta con *made in Spain* un símbolo muy apreciado para los consumidores. Sus precios son muchos más altos, lo que se percibe como ropa más exclusiva, pero a la vez hace que las jóvenes se decanten por comprar la mayoría de sus outfits en otras tiendas y luego alguna prenda más particular en Nicoli (Nicoli, 2024).

Zúa está ganando cada vez más cuota de mercado en este sector, poco a poco empieza a diversificar y mostrar estos cambios a través de las redes sociales con campañas muy potentes en *Instagram* o *tik tok* (Blanco-Rajoy, 2022), además mantiene todavía precios más bajos que el resto por su limitada popularidad. Todavía tiene que seguir creciendo para poder llegar al punto de Noon (Micolet, 2024). Renatta and Go, tiene que cambiar ya que a lo largo de los años ha ido subiendo los precios y bajando la calidad de sus productos, pero tiene tanta variedad de prendas que siempre es buena opción para la compra de algo concreto (renatta&go, 2024). Por último, Double Agent, una marca estadounidense que rompe con el estilo de las otras tiendas; aportando opciones diferentes, pero con calidad baja y muy poco impacto a través de las redes sociales españolas (*Double Agent USA moda juvenil*, 2024).

3. Conclusiones de la PARTE I :

Tras la finalización del análisis del Estado de la Cuestión, se pueden extraer las siguientes conclusiones en respuesta a las dos preguntas de investigación planteadas en la introducción a este trabajo. Así, se puede afirmar que el sector de la moda es un sector paradójicamente de carácter global a la vez que local y que va evolucionando según la dinámica de las relaciones internacionales, las empresas del sector textil para seguir creciendo necesitan expandirse a nuevos mercados extranjeros para poder ampliar en un futuro su negocio. Por ello, tras comprobar la fuerte imagen y reputación de Noon en el mercado español y la eficiencia de su proceso de producción junto con su sólida posición financiera que les ha permitido establecerse en las principales ciudades de la península, se puede afirmar que existe una oportunidad real para que Noon pueda internacionalizarse. Noon tiene una ventaja competitiva que muestra la autenticidad de la marca y un público objetivo muy bien definido que podría adaptarse a numerosos mercados internacionales. En otras palabras, Noon cuenta con recursos aptos para poder expandirse internacionalmente; añadiendo que el mercado internacional cuenta con las condiciones propicias ya que Noon ya ha cubierto diligentemente su mercado nacional y peninsular (incluyendo Portugal).

PARTE 2: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL:

En esta segunda parte del TFG, se desarrolla el plan de marketing internacional que más se ajuste a la expansión internacional de Noon para poder implementarlo en los mercados exteriores. Para que esto funcione, se realiza un análisis de los distintos modelos de internacionalización; evaluando cuales se deben de seguir porque se adaptan mejor con esta empresa. El modelo o los modelos seleccionados sirven como base teórica para llevar a cabo una implantación del plan de marketing internacional exitoso para Noon en un mercado acorde.

4. Diseño de un modelo de internacionalización para Noon

Después de realizar una revisión de la literatura y con el fin de encontrar el modelo de internacionalización más adecuado para Noon, se procede a analizar tres modelos de marketing internacional conocidos y respetado en el marco académicos con el fin de explorar cual es el más apropiado informativamente para la marca Noon. Los tres modelos estudiados son los siguientes: Hollensen (2014), el de Cateora, Gilly y Graham (2015) y el del ICEX (2017).

4.1. Modelo de internacionalización Hollensen

La finalidad del plan de marketing internacional de este modelo se basa en conseguir el establecimiento de ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo que encajen y se perpetúen en los mercados globales donde se sitúen con el objetivo de que el proceso de internacionalización sea exitoso para la empresa (Hollensen, 2008; Fernández del Hoyo, 2009). El modelo desarrollado por el profesor Svend Hollensen consiste en una división de 5 fases en las que se toman decisiones que permiten implementar un plan de marketing adecuado (Hollensen, 2003), tal y como se presenta en la Figura 6 “Las 5 fases del modelo Hollensen”.

Figura 6:

Las 5 fases del modelo Hollensen



Fuente: Elaboración propia a través del modelo Hollensen

Fase I : Decisión sobre si llevar a cabo la internacionalización o no

La primera fase de este modelo busca determinar si la marca seleccionada debe internacionalizarse (Hollensen, 2003). Para ello, la semejanzas y diferencias entre los

mercados son la base que utilizan las empresas con éxito en su internacionalizar para definir su estrategia de marketing internacional, debido a que estas empresas aprovechan el conocimiento y experiencia en su adaptación a nuevos entornos para extrapolarlos a los mercados internacionales donde se quieran situar (Schmidt & Hollensen, 2006).

Asimismo, Hollensen aclarara que la empresa debe tener una razón clara que explique la motivación de su internacionalización y que este proceso se pueda combinar con el propósito de la empresa (Hollensen, 2003). Hollensen (2014) diferencia entre dos motivos principales que la empresa debe tener en consideración. Por un lado, **motivos proactivos**, que muestran los incentivos internos para llevar a cabo un cambio de estrategia por parte de la empresa, es decir el crecimiento o los beneficios que se pueden generar (Hollensen, 2014). Por otro lado, los **motivos reactivos**, muestran las capacidades de la empresa de flexibilizarse, adaptarse y hacer frente a las adversidades e imprevistos del entorno (Schmidt & Hollensen, 2006). Algún ejemplo de estos motivos es: la saturación del mercado nacional y que por tanto sea necesario expandirse fuera, o que la competencia sea muy fuerte y no deje espacio dentro de este mismo mercado, entre otros (Cerviño *et al.*, 2017).

Del mismo modo, las barreras deben tenerse en cuenta al dificultar este proceso de expansión internacional. En primer lugar, **los riesgos generales del mercado**, como son los distintos modos de uso de un producto o los choques culturales (Hollensen, 2014). En segundo lugar, los **riesgos comerciales**, que van desde los impagos hasta las fluctuaciones del tipo de interés (Hollensen, 2003). Por último, los **riesgos políticos** un ejemplo serían los cambios legislativos o las restricciones hacia importaciones (Hollensen, 2014).

Posteriormente, se procede a estimar cuáles son las oportunidades que ofrece el mercado global a la vez que se estudia a la competencia nacional mediante el diamante de Porter¹². Mediante estos dos análisis se busca seleccionar que industria y estrategia es la correcta, ya que mediante la herramienta de las cinco fuerzas de Porter se va a comprobar tanto el

¹² Se trata de una herramienta de análisis del entorno general o el macroentorno que muestra los motivos por los que unos países son más competitivos que otros, se fijan en cuatro elementos principales: los factores, la demanda, la estrategia y los sectores parecidos (Porter, 1986).

nivel de la industria como los actores potenciales o actuales que representan un mínimo interés hacia el sector (Hollensen, 2014).

Fase II: Decisión acerca de qué mercado es el óptimo para entrar

Una vez ya se ha decidido que, si se va a realizar la internacionalización de la empresa, en la etapa II se identifica el mercado óptimo para la implementación. Esta fase debe conllevar una gran precisión debido a que si no se selecciona el mercado adecuado puede suponer el fin del proceso (Navarro, 2022). A través del análisis PESTEL, se evalúan los distintos factores que determinan el entorno de un país extranjero que son: Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Legales y Ambientales. Con el conocimiento de una visión global del país se puede acertar con más precisión el mercado que mejor funcionaría. A causa de que se necesita profundizar en el factor sociocultural, se utiliza el modelo CAGE¹³ que permite reconocer las principales distinciones entre el país de destino y origen, y son las siguientes: cultural, administrativa, geográfica y económica (Urco, Salinas & Castillo, 2019).

Fase III: Estrategias de entrada al mercado

La tercera fase comienza una vez se ha elegido el mercado adecuado para entrar. Por un lado, los factores que determinan el modo de entrada deben tenerse en cuenta debido a su influencia en contar con una correcta estrategia. Principalmente, Hollensen (2014) habla de los siguientes factores:

- **Factores internos:** estos factores se centran en la empresa en sí, y van desde el tamaño, la capacidad interna de la empresa, su experiencia internacional o el producto/ servicio que ofrece (Hollensen, 2014).

¹³ Se trata de una herramienta que permite analizar las distancias socioculturales que se dan entre los países, las cuatro distancias que se deben analizar para encontrar los puntos en común y explotar para el beneficio propio las diferencias son las siguientes: distancia geográfica, distancia cultural, distancia administrativa y distancia económica (Urco, Salinas & Castillo, 2019).

- **Factores externos:** estos factores están enfocados más en la distancia sociocultural entre los países, cómo está creciendo el mercado seleccionado, que porcentaje de cuota hay libre para la empresa, los riesgos e incertidumbres del país de destino, entre otros (Hollensen, 2014).
- **Factores específicos de transacción:** estos factores son más concretos y son el conocimiento necesario que debe transferirse o el *know-how* de la empresa (Hollensen, 2014).

Por otro lado, hay distintas estrategias de modo de entrada que se unen en función de características como el riesgo, el control de los recursos o la flexibilidad (Hollensen, 2003) como se muestra en la figura 7 a continuación.

Figura 7
Estrategias de modos de entrada

MODOS DE ENTRADA	Riesgo	Flexibilidad	Control de recursos
Exportación	Bajo	Alto	Bajo
Intermedios (alianzas)	Medio	Medio	Medio
Inversión directa	Alto	Bajo	Alto

Fuente: Elaboración propia a través del modelo de Hollensen

La primera estrategia de modo de entrada es la exportación de bienes, esto implica contar con una alta flexibilidad a la vez que hay un bajo riesgo y control de recursos. La segunda, son los modos intermedios, en las que se establecen acuerdos o alianzas entre la empresa que se expande internacionalmente con una empresa situada en el mercado de destino, este modo permite que se distribuya entre ambas el riesgo, el control de recursos y la flexibilidad. Por último, la inversión directa, esta puede ser mediante fusiones y adquisiciones. En las adquisiciones se obtiene un gran control de los recursos, pero se asume mucho riesgo, mientras que en las fusiones ocurre lo contrario (Hollensen, 2014).

Fase IV: Diseño del plan de marketing global

Para contar con un buen diseño del plan de marketing, Hollensen (2014) se basa en el aceptado modelo de las 4P's del Marketing Mix, compuesto por: Producto, Precio, Distribución y Promoción, traducidos del inglés.

- **Decisiones del producto:** seleccionar que se va a proporcionar al cliente del país de destino; teniendo en cuenta la calidad y las características del producto.
- **Decisiones acerca del precio:** determinar el precio adecuado una vez se hayan contrastado los precios nacionales e internacionales. Del mismo modo, se tienen en cuenta factores determinante e influyentes como: imagen del producto, precios de la competencia, la regulación, los costes o la posición y la cuota de mercado, para que sea el precio más real posible.
- **Decisiones de la distribución:** establecer la manera más eficiente y eficaz que a la vez permita crear valor del recorrido hasta que el producto llega hasta el consumidor final.
- **Decisiones sobre la promoción:** implementar la mejor forma de comunicar el producto para suscitar interés en los consumidores. Las distintas formas de comunicación van desde las redes sociales, la venta personal hasta la publicidad.

Fase V: Implementación y coordinación del plan global de marketing

Por último, Hollensen (2014) aclara que es necesario reducir lo máximo posible las diferencias culturales, ya que de este modo se garantiza que las ventas internacionales triunfen. De igual manera, se requiere que la empresa cuente con una estructura organizativa sólida y adecuada para que se puedan implementar el plan global de marketing. Sin embargo, en la actualidad las empresas presentan constantes cambios a nivel organizativo para ir adaptándose a las circunstancias (Hollensen, 2003). Por tanto, con el fin de garantizar el éxito del plan de marketing, la empresa debe desarrollar un control y seguimiento de los objetivos y su ejecución a través de un plan anual de marketing (Hollensen, 2014). El modelo de Hollensen (2014) propone que para la empresa la decisión de expandirse internacionalmente debe ser rentable, por ello, debe

ejecutar valoraciones diligentes a través de análisis como el DAFO¹⁴, a la vez que tiene en cuenta el tiempo, el lugar, el control y la flexibilidad como elementos de la estrategia.

4.2. Modelo de internacionalización según Cateora, Gilly y Graham (2015)

El segundo modelo de internacionalización seleccionado es el propuesto por Cateora, Gilly y Graham (2015). El modelo está compuesto por cuatro fases que se muestra en la Figura 8 “ Las 4 fases de la internacionalización de Cateora, Gilly y Graham” donde se recoge de manera específica cómo se debe desarrollar cada una de las fases (Cateora, Gilly & Graham, 2011).

Figura 8:

Las 4 fases de la internacionalización de Cateora, Gilly y Graham (2015)



Fuente: Elaboración propia a través del modelo Cateora, Gilly y Graham (2015)

Fase I: Análisis preliminar y selección

La primera fase de este modelo consiste en una valoración de distintos aspectos de gran relevancia como son: las características de la propia empresa, los criterios generales que la empresa decide estipular y los factores principales que afectan y determinan que se

¹⁴ Es una traducción del inglés de la herramienta SWOT. Se trata de una herramienta de carácter interna que permite a las empresas establecer estrategias eficientes gracias al análisis previo interno y externo de los cuatro elementos: debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (Olivera & Hernández, 2011).

sobreponga un país sobre otro a la hora de tomar la decisión de expansión internacional. Por tanto, la empresa se centra en analizar los distintos mercados potenciales en los que puede realizar su internacionalización, con el fin de que la marca encuentre la mejor decisión de selección posible (Cateora, Gilly & Graham, 2011). A estos efectos, la empresa debe realizar un análisis de sus debilidades y fortalezas, a la par que realiza este mismo análisis en los mercados que son una opción. Algún ejemplo de ellos es: la inversión inicial necesaria teniendo en cuenta la rentabilidad y el riesgo, el nivel de competencia existente en el mercado junto con la cuota de mercado que hay disponible, la situación política y legal del país en cuestión, entre otros (Cateora, *et al.*, 2020). Gracias a ello, la empresa puede hacer un balance de situación analizando las restricciones y oportunidades de cada criterio en los diferentes países, para comprobar cuál sería el más apto desde una visión del entorno general y de la empresa en particular (Cateora, Gilly & Graham, 2015).

Fase II: Definición de los segmentos del mercado y la adaptación del marketing mix

La segunda parte del modelo se realiza una vez se han obtenido los datos de la primera fase y con un mercado ya seleccionado. Debido a que es necesario conocer el mercado para proceder a la segmentación y a la identificación de los requisitos de la alineación de los 4P's (Cateora, Graham & Gilly, 2015). De este modo, se verifica como se deben relacionar los elementos del marketing mix, es decir cómo lograr maximizar los beneficios de la empresa a través del producto, la distribución, la promoción y el precio dentro del mercado objetivos para atraer a los potenciales clientes (Cateora, *et al.*, 2020). A la vez que se prevé como se debe segmentar el mercado al tener en cuenta los factores culturales y medioambientales con lo mencionado anteriormente (Cateora, Gilly & Graham, 2011).

Fase III: Preparación del plan de marketing

La tercera etapa consiste en la elaboración del plan de marketing que, en este caso, está enfocado únicamente en un mercado potencial, un único país seleccionado (Cateora, *et al.*, 2020). Para la preparación de este plan de marketing es necesario realizar planes de acción. Por este motivo, se ejecuta un análisis de la situación con las estrategias para alcanzar los objetivos y metas y el modo de entrada en el país de destino, a partir de estos datos se llevan a cabo los presupuestos y la ruta a seguir requeridos. En cualquier caso, si

la empresa decide que los objetivos establecidos no se pueden alcanzar, podrá dar un paso atrás en su decisión de entrada en ese mercado y buscar otro nuevo (Cateora, Gilly & Graham, 2015)

Fase IV: Implementación y control

La última fase se basa en la puesta en funcionamiento del plan y la evaluación de los objetivos con la corrección de los errores pertinentes (Cateora, Gilly & Graham, 2015) . El principal inconveniente de este modelo es que tiene menos fases que el de Hollensen, por lo que tiene alguna desventaja como que no se han analizado las potenciales ventajas, como es el paso del diseño del plan de marketing ... De este modo, es por ello por lo que en esta etapa se necesita un mayor control y es la que más duración tiene (Cateora, *et al* ., 2020).

4.3. Modelo de internacionalización según ICEX

El último modelo seleccionado ha sido elaborado por el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), el cuál ha presentado un modelo de internacionalización muy completo, al ser una entidad de carácter público que fomenta la inversión extranjera y la internacionalización económica de las empresas españolas (Borja, Márquez & Portillo, 2020). El modelo del ICEX que cuenta con un gran reconocimiento y profesionalidad afirma que para comprobar si una empresa debe expandirse internacionalmente debe cumplir las seis fases que lo componen y tomar la decisión una vez se hayan completado cada una de ellas (ICEX, 2023). La figura 9 “Las 6 fases del modelo de internacionalización del ICEX” detalla cada una de las fases que serán explicados a continuación:

Figura 9

Las 6 fases del modelo de internacionalización del ICEX



Fuente: Elaboración propia a través del modelo del ICEX (ICEX, 2023)

Fase I: Resumen ejecutivo

La primera fase del modelo consiste en la elaboración de un documento en el que se recogen los aspectos primordiales del plan de marketing que quiere llevar a cabo la empresa. Este documento en forma de síntesis de la información que resalta las ideas principales se utiliza como guía para los directivos (ICEX, 2023).

Fase: II Análisis de la situación actual

Esta segunda etapa se basa en la ejecución de un estudio que incluye la información y los factores más importantes del sector en general, de los competidores, del producto y de la empresa en sí misma (Olivares-Mesa, 2018). A través de esta fase se busca dar una imagen real de la empresa que permite establecer de la manera más veraz posible cuál sería la estrategia de internacionalización a seguir (Borja, Márquez & Portillo, 2020).

Fase III: Selección del mercado potencial

La tercera fase del modelo evalúa cuáles son los posibles mercados potenciales para la expansión internacional de la empresa. Para que sea lo más eficiente posible, es fundamental analizar los siguientes factores: políticos, económicos, legales y culturales. Ya que permiten tener una visión global de cada uno de los mercados (Cerviño, *et al.*, 2017).

La ejecución de esta selección se realiza mediante un proceso de tres etapas: la estrategia de entrada bien desde la diversificación en varios países o de la concentración en algunos pocos, es decir establecer el número de países que son una opción para la internacionalización (Olivares-Mesa, 2018). Después, se eligen las áreas geográficas que presenten una mayor homogeneidad, en otras palabras, las zonas más adecuadas y con una mayor accesibilidad. Por último, se reconocen los criterios que son utilizados para determinar los mercados con mayores ocasiones de éxito para la empresa (Cerviño, *et al.*, 2017).

Fase IV: Selección del modo de entrada

En esta etapa el mercado ya se ha seleccionado el mercado potencial. Por tanto, se evalúa cuál es el modo de entrada más adecuada para acceder a los clientes. Esta fase es empecible en el modelo ICEX, ya que es la que define el modo de implementar el plan de marketing para atraer a los potenciales clientes (ICEX,2023).

Se evalúan distintos modos de entrada que tienen en cuenta las distancias culturales, los posibles riesgos o las barreras a las que se puede enfrentar la empresa. Por ello, es imprescindible que la empresa cuente con un conocimiento completo que abarca aspectos internos y externos (Cerviño, *et al.*, 2017).

Fase V: Política de marketing y estrategia internacional de la marca

La quinta fase del modelo ICEX se basa en el análisis del modelo de las 4Ps y en cómo se debe adaptar la empresa en la incorporación del marketing-mix. Por tanto, es necesario tener en cuenta si bien la empresa va a utilizar el plan de marketing en cada uno de los mercados potenciales o si bien van a establecer uno único (Cerviño, *et al.*, 2017).

Fase VI: Financiación de la internacionalización

La última fase se centra en el plan financiero, debido a que el plan de marketing internacional debe contar con una estructura de costes y con una estimación de los potenciales beneficios. De manera detallista se deben estimar cuáles son los costes y beneficios que genera la empresa con la implementación de esta estrategia, para

comprobar la viabilidad del plan. A través de estos números la empresa puede decidir si llevara a cabo o no la expansión internacional (Cerviño, *et al.*, 2017)

5. Desarrollo e Implementación del PMI en la marca Noon

A continuación, se aplicará a Noon el modelo de internacionalización seleccionado. Tras el estudio de distintos modelos de internacionalización consagrados en el marco teórico, se clarifica en este caso que el más acorde a la marca de Noon, es el de Hollensen (2014), mencionado y desarrollado previamente. La selección del modelo Hollensen se basa en la presunción de que gracias a las cinco fases que lo componen Noon puede internacionalizarse con una mayor rapidez y precisión .

5.1. Situación actual de Noon para la decisión de internacionalización

La primera fase de este modelo consiste en que Noon lleve a cabo la decisión de si es adecuado para su marca internacionalizarse, o si todavía debe esperar y seguir creciendo en el territorio nacional. Los motivos en los que Noon se puede basar en la toma de la decisión de realizar o no una expansión internacional son variados.

Por una parte, uno de los principales motivos de Noon es la búsqueda del crecimiento de su empresa, es decir ampliar el alcance corporativo tanto en término económicos, con un incremento en los beneficios, como en términos de fortalecimiento de la marca, aumentando la lealtad del cliente a la par que aspira a encontrar un mayor número de consumidores de carácter internacional, con el fin de pasar a ser una marca asentada y conocida dentro del mundo de la moda, similar a la repercusión de zara.

Por otra parte, Noon ya ha experimentado de primera mano los primeros pasos de la internacionalización mediante el establecimiento de tres tiendas en puntos estratégicos del país vecino, Portugal. Donde también realiza envíos en los que incluye a Portugal como parte de la Península. Por tanto, ya tiene casos de éxito que le alientan y motivan a continuar con la decisión de internacionalización.

Además de lo mencionado anteriormente, Noon cuenta con una fuerte presencia en redes sociales con *influencers* de gran impacto mediático internacionalmente y a esto le suma

el hecho de que Noon ha optado por vincular muchas de sus campañas a lugares del mundo específicos intentado aproximar las distintas tendencias de moda, como han sido las campañas inspiradas en la costa italiana.

Por otro lado, sí que existen obstáculos a los que Noon se va a tener que enfrentar a la hora de expandirse. La internacionalización de una marca de ropa con la identidad española no es sencilla, ya que pueden surgir dificultades en cuanto a los gustos culturales y a las diferentes tendencias en la vestimenta, al estar muy arraigada a los clientes y a la moda nacional. Por este motivo, mediante el análisis interno y externo con las herramientas DAFO y Porter que se desarrolla a continuación, se podrá decir si Noon está capacitado.

En primer lugar, el **análisis DAFO**, permite a Noon conocer su situación de manera interna y respecto al exterior, para establecer la estrategia que más se ajuste a la marca. El análisis DAFO está conformado por los siguientes elementos de sus siglas:

- *Debilidades:*

Noon es una marca bastante novedosa, aunque se estableció hace más de doce años en Sevilla, hace tan solo ocho años empezó su expansión por el territorio nacional; ganado más popularidad. Por tanto, Noon no cuenta con tanta experiencia y con una imagen reputacional tan sólida. Además, la moda juvenil es un sector que está en pleno auge y cada vez cuenta con más opciones al ver que existía un nicho atractivo y demandante. Asimismo, el hecho de que exista tanta variedad hace que las tendencias en la moda sean muy cambiantes por lo que hay que estar en constante descubrimiento, cambio y con novedades para ajustarse siempre a la demanda existente.

Por tal razón, ya no sólo es que se da un crecimiento de la competencia con nuevas marcas, sino que hay marcas ya establecidas en la sociedad española asociadas a esta generación como pueden ser Brownie, Nicoli, Renatta que compiten directamente y de manera muy similar que Noon. Del mismo modo, Noon no solo compite con tiendas similares, sino que los gigantes de la moda como Inditex, Cortefiel o Mango, cuentan con más visibilidad y más financiación para ajustarse a las campañas de marketing o las tendencias de crecimiento. Todo ello implica que Noon deba mantenerse siempre al día

de la actualidad de la moda a la par que mantiene su identidad en línea con esto mismo, lo que hace que los costos y los ritmos a los que se ve obligado a trabajar Noon en ciertos momentos son muy elevados.

Además, Noon apuesta por el canal online, a través de éste muestra las novedades de las colecciones mediante campañas enfocadas en sus redes sociales y página web. Es decir, la manera más óptima de promocionarse para Noon es mediante las plataformas, aparte de ello, la mayoría de las ventas de Noon se realizan en este canal online. En otras palabras, Noon es muy dependiente de la tecnológica y de las plataformas, y hay que tener en cuenta que estos elementos son muy efímeros y cambiantes, constantemente se producen cambios en las políticas sobre todo en la protección de los datos, lo que dificulta en gran medida a Noon.

- *Amenazas:*

Las amenazas a las que se enfrenta no solo Noon, sino el sector de la moda textil, van desde las crisis económicas, que supone una reducción en el consumo de ropa hasta los riesgos derivados de la fabricación, de la cadena de valor o de la distribución asociados a las situaciones de aumento del coste de la energía o de la gasolina, evidentemente estos riesgos generan distintos incrementos en los costes. En la misma línea, debido a la globalización, la competencia internacional juega un rol estratégico ya que pueda llegar a ofertar prendas muy similares a precios más reducidos, un ejemplo de ello es shein.

- *Fortalezas:*

Noon cuenta con una identidad propia que contiene una fuerte imagen en cuanto a los patrones, los cortes y las telas utilizadas, es decir cualquier prenda es reconocida por su calidad y estampado. Todo ello permite a los consumidores identificar a Noon como una tienda apropiada para las generaciones de mujeres en las que se centran. Además, Noon se caracteriza por su acertada adecuación a las tendencias de moda que van surgiendo y por traer tendencias de otros países combinada a su esencia.

Al mismo tiempo, Noon tiene un gran aliado en las redes sociales, ya que, por un lado, realiza campañas en lugares emblemáticos y teniendo en cuenta distintas situaciones

como puede ser un viaje, ir a clase o a la feria de Sevilla. Por otro lado, organiza números eventos y asociaciones con las chicas *influencers* que son referentes para el segmento al que se dirigen, de modo que el #noongirls se va transformando en una seña de identidad en estas generaciones. De la misma forma, Noon tiene su cadena de valor íntegramente en España, todos los procesos son mediante la producción local, por lo que cuenta con la etiqueta “made in spain” y los atributos asociados.

- *Oportunidades:*

Tras el Covid-19 se está experimentando una mayor preferencia por la compra a través del canal online, es decir los consumidores han implementado esta opción como la nueva manera de comprar ropa, y en este aspecto Noon cuenta con un negocio digital muy potente. En estas mismas líneas, contar con un buen funcionamiento en las ventas online ayuda a que se pueda producir la expansión internacional y a dar esa visibilidad en todas las partes del mundo. En lo esencial, la apuesta de Noon por la sostenibilidad y el apoyo nacional le permiten mantenerse en consonancia con la nueva mentalidad ecológica y las nuevas preferencias de consumo.

En segundo lugar, el análisis de las **cinco fuerzas de Porter** permite a Noon ser consciente del entorno de la moda en el que se desenvolvería; siendo más consciente de la potencial competencia de la industria textil.

- *Barreras de entrada para nuevos competidores*

Las barreras en términos generales en sector textil son muy débiles, la posibilidad de que nuevos jugadores entren es elevada y si no lo hacen es por la gran cantidad y variedad de competencia. Además, las tiendas de moda digitalizadas basadas únicamente en el *e-commerce* han aumentado exponencialmente tras el Covid-19. Sin embargo, el reconocimiento de la marca junto con las economías de escala declina la balanza hacia las marcas ya establecidas, debido a que para que los consumidores identifiquen una marca y que además este reconocimiento sea sostenible a lo largo del tiempo deben estar asentados previamente debido a la parte efímera de las nuevas tendencias.

En el caso de esta industria, tanto la experiencia como la antigüedad, proporcionan una mejor imagen a la marca y este tipo de marcas son más sostenibles al estar ya asentadas, es lo que ocurre con marcas de *fast fashion* como Zara y de *slow fashion* como Carolina Herrera. Aunque bien es cierto, que las marcas que nacen como *slow fashion* con producción nacional y centradas en un nicho del mercado concreto logran un reconocimiento más rápido y estable, una vez ya han sido aceptadas. Uno de los principales motivos es que los clientes tienen una gran variedad de ofertas y optan por una marca frente a otra dependiendo de distintos aspectos por lo que para una nueva marca es más sencillo establecerse si descubre ese punto diferencial.

- *Poder de negociación proveedores*

El poder de negociación de los proveedores es alto si son ellos los que se encargan de realizar el proceso de fabricación completo de las prendas y la marca únicamente se encarga de distribuirlas. Al igual que también es alto según la dependencia y exclusividad de las materias primas, de los tejidos, o de los accesorios, ya que dependiendo de la calidad del producto podría ser un número limitado de proveedores

Del mismo modo, se debe valorar que coste supone para las marcas variar o cambiar de proveedor. Estos costes son altos debido a que hay una gran personalización en los diseños y materiales de cada marca, cada una cuenta con diseños personalizados. De este modo, esto implica un mayor poder de negociación de los proveedores al contar con costes de cambio tan elevados, y en estos casos, las empresas prefieren establecer relaciones sólidas y duraderas con los proveedores, para evitar estos costes y las consecuencias negativas que podrían surgir de cambio de proveedor en sus prendas y la reputación de su marca.

- *Poder de negociación consumidores*

En el sector de la moda, el poder de negociación de los consumidores es intermedio debido a que por un parte hay una gran dependencia y necesidad de fidelizar y atraer a los clientes. En cambio, el sector textil se centra en oferta de prendas no en producir según la demanda, por lo que hay un poder de negociación medio por parte de los consumidores.

Aunque, los consumidores son conscientes de la gran variedad de ofertas que tienen a su alcance, debido a que tienen acceso a la información de la variedad de marcas y prendas y las características de cada una. Los consumidores no son los que van marcando las nuevas tendencias, sino que se conformen surgen se van ajustando a ellas; diciendo entre las distintas marcas existentes. Además, el precio puede ser un factor determinante para el cliente, ya que al contar con una diversidad tan amplia de posibilidades puede optar por aquellas que más se ajuste a su percepción de estándares de calidad-precio entre aquellas marcas que son más similares.

El poder de negociación puede verse reducido, si los consumidores no tienen fidelización hacia la marca, y simplemente se guían por las últimas tendencias. La principal razón de ello es que los costes de cambio son muy bajos, al ser muy sencillo cambiar entre una marca y otra, gracias a la amplitud de la oferta.

- *Productos sustitutos:*

El sector textil tiene una serie de productos sustitutos que son los siguientes: En primer lugar, la ropa de segunda mano que está experimentado un periodo de auge gracias a la repercusión de plataformas como *vinted* que abogan por un consumo de moda sosteniblemente más responsable y económica, se centra en las nuevas generaciones ya que son persona cada vez más comprometidas con el impacto medioambiental, las nuevas tendencias de consumo lo confirman.

En segundo lugar, muy similar a las nuevas tendencias de preocupación medioambiental, se encuentra el alquiler de ropa que se está haciendo un mayor hueco abogando por ser más económico y sostenible al igual que la ropa de segunda mano. En tercer lugar, en estas mismas líneas, cada vez más personas optan por hacerse prendas a ellas mismas, para que se ajusten más a sus medidas, sean sostenibles, económicas y originales.

- *Rivalidad de la competencia:*

En el sector textil hay un alto nivel de competencia debido a que existen un gran número de marcas que están creciendo para lograr adquirir cuota de mercado o especializarse en un nicho concreto. Por consiguiente, los grandes jugadores como Inditex, Mango o H&M

son los competidores más establecidos y ofrecen una gran variedad de opciones acorde a las tendencias; siendo siempre una opción segura por gran parte de los consumidores en cuanto a calidad-precio. Del mismo modo, el producto de la ropa puede llegar a ser muy similar, porque un gran número de marcas fabrica lo mismo, por eso cada vez más las marcas se ven forzadas a diferenciarse respecto a las otras en algún aspecto o bien sea el diseño, la calidad, el branding ...

Después de realizar este análisis se puede afirmar que el sector de la moda es muy competitivo, al contar con barreras de entrada débiles, que permiten que existan cada vez más marcas. Por este motivo, se da un nivel de la competencia muy alto, en otras palabras, hay una alta rivalidad entre los competidores, y diferenciarse respecto a las demás marcas es primordial para contar con una cuota de mercado fidelizada. En este sentido, el poder de los proveedores es muy alto y es muy necesario para cada marca mantener relaciones sólidas con ellos. No obstante, el poder de los consumidores es medio, pero son jugadores clave, y las empresas los deben tener siempre en cuenta debido a que sí que existe una gran dependencia. Por último, los productos sustitutivos están ganando su espacio y son una amenaza debido a la solución que ofrecen respecto al ahorro y la preocupación de la importancia del cuidado medioambiental.

5.2. Mercados internacionales seleccionados

En esta segunda fase, Noon debe identificar cuáles son los mercados internacionales más adecuados para su implementación. Para ello debe realizar unos criterios de segmentación para elegir unos mercados sobre otros. Después, gracias al modelo CAGE se podrán conocer las principales diferencias entre el país de origen y de destino, para tener un desarrollo de los mercados más atractivos. Uno de los modelos propuestos por Hollensen (2014) para llevar a cabo esta selección es el modelo Uppsala o el modelo de internacionalización incremental, que consiste en un proceso gradual en el que las empresas van adquiriendo conocimientos y habilidades a medida que ganan experiencia, por este motivo es preferible comenzar a ganar esta experiencia en países culturalmente más similares y conforme se adquiera ya se puede ir incrementando. Este modelo se presenta a continuación:

- *Selección de los criterios de segmentación:*

El objetivo principal es encontrar el mercado potencial real que a su vez se alinea con el nicho de mercado de Noon, prendas para mujeres jóvenes con la etiqueta “made in Spain”. Gracias a la elaboración de los criterios se pueden descartar aquellos países que no se asemejan a esta realidad inicialmente. Sin lugar a duda, estos criterios deben ser medibles por parte de Noon como pueden ser factores económicos, la situación política y estabilidad del país, en otros. De igual manera, Noon tiene en consideración la situación de la industria, el estilo de vida de los consumidores, los patrones de consumo y las preferencias de gustos de esa población.

En consonancia con su actividad clave que es la elaboración íntegra de sus prendas, las que mantienen la identidad de Noon. Noon se ve obligado a identificar cuáles son los patrones o atributos de su marca y cómo estos se alinean en los aspectos demográficos y socioculturales de las mujeres jóvenes de los mercados potenciales. De este modo, Noon puede ajustar su estrategia para que sea más atractiva y ver qué tipo de prendas y con qué estampados acertaría más en los mercados extranjeros.

- *Desarrollo de cada uno de los segmentos:*

Una vez ya se han seleccionado los criterios, Noon procede a segmentar los mercados para comprobar cuáles son los que más encaje tienen con la oferta de la marca. El modo más sencillo y lógico de realizarlo es mediante la división del mundo en zonas geográficas, dado a que el criterio cultural es uno de los más importantes a la hora de establecer la identificación de la primera fase de expansión internacional de Noon a corto plazo. Por tanto, Noon debe comenzar su expansión en mercados similares en el lenguaje y la cultura con España, debido a que las tendencias de moda serán más similares. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) separa el mundo en cinco continentes geográficos conocidos por los *Grupos Regionales de Estados Miembros de las Naciones Unidas* | *Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias*, 2024 estos son:

1. Estados de Europa Oriental
2. Estados de Europa Occidental y otros Estados: se incluye aquí Turquía, Israel y Estados Unidos

3. Estados de África
4. Estados de América Latina y el Caribe
5. Estados de Asia y el Pacífico

Con referencia a esta división, Noon estudia cada una de estos continentes tomando como referencia el modelo CAGE y las siguientes cuestiones: clientes potenciales que están dispuestos a comprar el producto, cuestiones financieras y económicas del país de destino, cuestiones políticas y legales y cuestiones socioculturales. Gracias, esta herramienta Noon puede comenzar a descartar aquellos países que no se adecuen tanto al inicio.

1. Estados de Europa Oriental: aunque geográficamente este próximo a España y haya algunas semejanzas culturales, la situación económica y de guerra que está teniendo lugar en la zona dificulta mucho su selección, ya que los riesgos son muy elevados.

2. Estados de Europa Occidental y otros Estados: En este caso, descartando Estados Unidos, Turquía e Israel, los países que configuran Europa Occidental y en especial aquellos que forman parte de la Unión Europea (UE) y Reino Unido son un óptimo mercado de entrada. Los motivos son variados y van desde que existe unos sistemas políticos y legales similares, una situación económica estable con algo de riqueza, hasta que las directrices sociales y culturales son muy parecidas a las de España, ya que comparten lazos muy fuertes con este país. En efecto, los países que conforman la UE más Reino Unido son candidatos válidos para la expansión internacional de Noon, en gran medida por su similitud climatológica y el estilo de vida similar.

3. Estados de África: la brecha diferencial que hay en los factores económicos, sociales y culturales, imposibilitan el éxito en este mercado, al estar muy alejado de la cultura española en muchos aspectos, pero sobre todo en el estilo de vida y las preferencias de las tendencias de consumo de moda.

4. Estados de América Latina y el Caribe: se tratan de países de habla hispana con lazos fuertes con España, se comparten costumbres, tradiciones, estilos de vida, preferencias de consumo. El máximo problema es la lejanía física que hay entre ambos, pero sería una opción aceptada más adelante.

5. **Estados de Asia y el Pacífico:** tanto la distancia geográfica como las notables diferencias culturales, sobre todo en el estilo de vestimenta y las tendencias de consumo, lo hacen un mercado inalcanzable. Asimismo, su situación política y de guerras lo dificulta todavía más.

- *Análisis y desarrollo de los mercados:*

A continuación, en esta etapa se examinan y se desarrollan los distintos mercados factibles para la internacionalización de Noon, se trata de una evaluación general en la que se consideran aspectos económicos, sociales y culturales, entre otros. Un ejemplo de ellos son el PIB, el riesgo, las exportaciones, el gasto medio de los hogares en ropa con el fin de comprender el tamaño del mercado. Mediante la herramienta, proceso de selección, se permite filtrar cuáles son los países de la UE y Reino Unido más proclives al éxito de la empresa. Este proceso consiste en descartar los países en función que van avanzando las fases con el fin de obtener los mercados más adecuados.

Por tanto, se recogen todos los países potenciales, en este caso los mencionados anteriormente, aquellos pertenecientes a la UE más Reino Unido. El primero de los factores considera aquellos países en los que existan clientes que vayan a consumir la ropa de Noon, es decir mujeres jóvenes. Para este primer factor, se tiene en cuenta la variable del consumo de ropa de moda por habitante con el criterio de seleccionar los seis primeros países, ya que es una variable imprescindible para el negocio. De este modo, los seis países seleccionados son los que aparecen en la Figura 10 “Consumo de ropa de moda”

Figura 10

Consumo de ropa de moda

GASTO EN CONSUMO DE MODA	
Países	Gasto en euros
Reino Unido	66.000.000 €
Alemania	63.000.000 €
Francia	37.000.000 €
Italia	53.000.000 €
Países Bajos	15.000.000 €
Bélgica	10.000.000 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Estadísticas del Sector de la Moda (*Estadísticas del Sector de la Moda En España, 2024*)

El segundo factor analiza las cuestiones financieras y económicas, en este caso la variable seleccionada es el PIB, debido a que las prendas de Noon tienen precios más altos que las marcas de moda rápida, pero no tan altos como las de lujo. Noon está enfocada al nicho de las mujeres jóvenes conservando la etiqueta *made in spain*, por lo que los precios están acordes a estas características y es necesario que el país en el que se establezca Noon cuente con clientes que se puedan permitir económicamente consumir estas prendas. La figura 11 “PIB per cápita de los países seleccionados” muestra los cuatro países seleccionados debido a que cuentan con un PIB adecuado.

Figura 11

PIB per cápita de los países seleccionados

PIB per cápita	
Países	PIB en euros
Italia	35.350 €
Alemania	48.750 €
Francia	40.800 €
Bélgica	49.950 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos macro (*UE - Unión Europea 2024, 2024*)

Por último, los factores socioculturales y político-legales determinan cuál es el país más apto para la expansión de Noon. En concreto, en este caso es relevante tomar en consideración los siguientes aspectos: la proximidad geográfica, la climatología, la

similitud en el estilo de vida, tendencias de moda parecidas y estabilidad política, entre otros. En relación con estos aspectos, de los cuatro países mencionados anteriormente, se considera que el mercado más interesante para la internacionalización de la marca es Italia.

5.3. Cómo entrar en el mercado

El modelo Hollensen (2014) presenta distintas formas de entrada en los mercados internacionales. En el caso de Noon las formas de entrada que más se adecuan son las siguientes:

- *Exportación:*

El modo de entrada de la exportación es directo, se trata de un proceso en el que Noon realiza la producción a nivel interno, en España y lo vende al distribuidor, el cual se encuentra físicamente en el país de destino a través de intermediarios (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2018). Esta forma es la menos compleja y arriesgada, se trata de que la empresa produce en origen y vende en el exterior de forma regular y mantenida en el tiempo. Este modo conlleva bajos costes asociados a ganar algo de experiencia internacional. Asimismo, Noon ya ha experimentado este modo de entrada con el mercado portugués. Desde hace unos años ya distribuye sus prendas en Portugal como parte de su concepto de Península.

Uno de los mayores problemas de este modelo, es que no se gana tanta experiencia y reputación internacional cómo si se produce en otros modelos. Además, se pierde el contacto directo con el cliente final, en otras palabras, se pierde el control sobre la apreciación y aceptación de los consumidores acerca de que tendencias y prendas son las más exitosas para ellos, información muy relevante para Noon. Por tanto, como forma de acercamiento y de primer contacto con el mercado de destino es una buena opción, pero si inmediatamente se establece una tienda física que recabe y controle toda esta información (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2018).

- *Franquicia:*

El modelo de franquicia es una especie de contrato de alquiler, mediante el que Noon cede al franquiciado en el país de destino, el derecho al uso de la marca y de la patente, pero en todo caso no se podrían modificar ciertos aspectos como la calidad, los diseños de las prendas y la cultura de la empresa. En efecto, se trataría de establecer una tienda con la misma identidad que Noon tiene en España, pero enfocada al mercado seleccionado, Italia, pero con replica en la calidad, patrones, diseños de las prendas.

Por su parte, este modelo es el más apropiado para la esfera de la industria textil, la ropa es un producto fácil de estandarizar y replicar, si queda completamente explicado. Por tanto, si todo ello queda correctamente plasmado en el contrato se podrían evitar riesgos y gastos de abrir una tienda propia en un mercado extranjero; adquiriendo previamente el conocimiento y experiencia internacional necesaria, para posteriormente realizarlo. Sin embargo, la distancia geográfica puede ser un problema ya que puede dificultar la detección de la baja calidad, por ejemplo. Por ello debería ser en lugar próximo como es en el caso de Portugal o Italia, que permite a Noon controlar y revisar que todo el proceso y funcionamiento se esté generando según lo establecido.

- *Alianza estratégica:*

Este modo de entrada es un acuerdo de colaboración entre dos empresas que facilita la entrada en el país y permite compartir los costes, capacidades y recursos. Esta opción es muy acertada siempre y cuando se lleven a cabo las tres partes clave: socio, estructura y clarificación de cómo se va a gestionar. Por tanto, es indispensable elegir el socio adecuado, aquel que de la complementariedad. Del mismo modo, se deben fijar los puestos, es decir quién va a estar en cada lugar, y la concreción de lo que va a compartir para que se reduzcan los riesgos. Por último, se debe estipular una cláusula de salida.

En relación con lo mencionado anteriormente, para que Noon lleve a cabo esta alianza debería contar con un tamaño mayor y una estructura más sólida, en la actualidad es un modelo demasiado complejo y que conllevaría mucho tiempo, pero bien es cierto que más adelante podría ser una alternativa para Noon en otros países más complicados por aspectos legales o de imagen de marca.

- *Subsidiaria o filial:*

Este modo se basa en la creación de una empresa local desde cero, en el mercado seleccionado, Italia. Básicamente, es el modo más directo, complejo y arriesgado, pero que a la vez proporciona el pleno control y permite preservar la fuente de ventaja competitiva. Noon tiene una ventaja competitiva asociada a su etiqueta “made in spain” junto con la calidad y diseño único de sus prendas, por lo que podría ser una opción muy atractiva, a pesar de ser un proceso muy lento en el que se debe crear incluso ese espacio en el mercado. Aunque, este modo está asociado a unos costes y riesgos muy elevados, y cómo Noon no ha adquirido todavía esa experiencia internacional necesaria sería una inversión que se debería realizar en unos años.

A consecuencia de esta recapitulación, la recomendación más acertada para Noon, es que realice su expansión internacional o bien mediante una alianza estratégica en el futuro o mediante el establecimiento de una tienda física a través de una franquicia en Italia, ya que le permitirá adquirir conocimiento de los consumidores finales y experiencia internacional, de la que podrán desarrollar alternativas de modos de entrada en futuros mercados de expansión internacional.

5.4. Marketing-Mix

Esta fase consiste en el diseño del plan de *marketing-mix* mediante la adecuación del *marketing-mix* de Noon al mercado seleccionado, Italia. Este plan se realiza gracias a la herramienta de las 4P's: producto, precio, distribución y promoción que se desarrollan a continuación:

- *Producto:*

La oferta de Noon consiste en los siguientes productos y prendas: vestidos y petos, jerséis y chalecos, camisas y blusas, tops, sudaderas, camisetas, jeans y faldas, complementos y accesorios (pendientes, collares, pendientes, gomas de pelo, cintas ...) y zapatos. Asimismo, el servicio que ofrece de Noon es muy completo, tanto el de venta como el de post-venta.

Por un lado, el servicio de venta cuenta con atención al cliente en los distintos establecimientos de Noon y también en la página web o en su Instagram (noonspain),

donde se resuelven todas las dudas acerca de tallas, medidas o estampados y formas que puedan surgir, además de contar con un correo (pedidos@noonspain.com) y un contacto para facilitar lo máximo posible el proceso de compra a los clientes. Por otro lado, el servicio postventa permite realizar sin problema todo lo relativo a los cambios y las devoluciones de las prendas.

Cabe destacar, que el porfolio de productos que selecciones Noon para el mercado italiano debe estar alineado con los clientes. Por tanto, Noon debería mantener el porfolio actual de prendas en sus distintas franquicias con la misma calidad, estilo, patrones y tejidos que en España ya que se asemejan mucho al estilo italiano, de sencillez con colores junto con frescura y elegancia cómoda, siempre centrándose en marcas que apuesten por la sostenibilidad. Asimismo, en todo momento, se debe preservar la identidad de Noon tanto en sus prendas como en la distribución del local, en el que sí que se deberían exponer aquellas prendas más afines y diferenciales de Noon y sobre todo la nueva colección *One* más enfocada a eventos importantes.

- *Precio:*

Este elemento es uno de los más definitorios, ya que define tanto los ingresos de la marca como la disposición a comprar de los clientes. Por tanto, esta variable se ha tenido en cuenta en los factores económicos analizados para la selección del mercado. Y, efectivamente Italia es un mercado con un buen nivel económico parecido o incluso superior a España, que está centrado en la calidad y versatilidad de los productos. Por este motivo, el rango de precios que presenta Noon entre los 40-80 euros de media dependiendo de la prenda se debería mantener. Ya que, además, si se tiene en cuenta tiendas similares a Noon como: Lo hizo de nuevo, Progetto Quid, Eticló, Órtica o Antonia Arrea, que tienen precios muy parecidos a Noon y están establecidas y aceptadas por el mercado, se reafirma que este rango de precios es el adecuado.

- *Distribución:*

En el caso de la distribución se deberían reducir los costes de la distribución asociados a las ventas online ya existentes, aunque el sistema es muy eficiente existen puntos de mejora o incluso de compartimiento de los costes entre ambos mercados, España e Italia.

Por consiguiente, la distribución física supondrá la inversión de un monto de capital que posibilite cumplir con la logística del espacio disponible en Italia.

- *Promoción:*

La promoción de Noon se hace primordialmente mediante las redes sociales, sobre todo en Instagram. Esta fuente es muy eficaz, ya que permite de una manera sencilla llegar a todos los mercados y aproxima esa distancia geográfica que existe entre ambos mercados, además que esta plataforma proporciona la traducción simultánea al inglés. La inversión necesaria sería en cuento al contrato de influencers, debido a que este modo de publicidad ya ha sido empleado por Noon en España con la identidad #noongirls y es todo un éxito. A través de la contratación de perfiles como Alice Campello (@alicecampello) o Verónica Ferraro (@veronicaferraro) se podrá dar a conocer la marca, y son estas las que deben acudir a la apertura de las tiendas e informar sobre Noon. En estas mismas líneas, sería otra opción muy acertada la inversión en revistas de moda, las cuales son muy consumidas en Italia para proporcionar todavía más visibilidad a Noon.

5.5. Implementación

Por último, esta quinta fase proporciona la estipulación de cómo se va implementando a lo largo del tiempo esta estrategia dentro del mercado italiano.

En referencia a la expansión de Noon en el territorio nacional con el establecimiento de tiendas propias a lo largo de 8 años en España: Sevilla (2012), Madrid (2014), Barcelona (2015) Pamplona (2016), Valencia (2017) y Bilbao (2020). Se afirma un eje temporal de expansión de al menos 10 años, debido a que en el mercado extranjero se tarda más tiempo en la apertura de una tienda respecto al escenario nacional. De este modo la implementación será la siguiente.

En el primer año, que podría comenzar en el último trimestre de 2024, Mariló, la fundadora junto a un equipo acudirá al país seleccionado, Italia, para llevar a cabo un análisis del mercado, del comportamiento de los consumidores, de las tendencias y preferencias de vestimenta, de la competencia , con el fin de entender y experimentar de

primera mano este nuevo mercado. A raíz de este desplazamiento y estudio se podrá elaborar un plan de negocio que contemple todos los escenarios con posibilidad de ocurrir que se encuentren dentro del baremo de la opción con mayor fracaso y éxito. Con el fin de asegurarse que este análisis es lo más completo posible podrá contratar a un asesor del mercado italiano que concrete más todo lo analizado por el equipo de Noon.

Durante el segundo año, es necesario que se identifiquen cuáles son los recursos disponibles para Noon a la vez que se aprueben los presupuestos para llevar a cabo el plan de negocio. Asimismo, se espera que se apruebe en el presupuesto, la contratación de una empresa externa de servicios de consultoría y asesoría del país de destino, de modo que facilite la empleabilidad de trabajadores locales, sintetice los temas legales y burocráticos y encuentre el alquiler de un local adecuado para Noon. Independientemente de esta ayuda externa, Noon deberá generar un proyecto de formación para los nuevos empleados, en el que estén claros cuáles son los objetivos de desempeño establecidos, los criterios por los que van a ser evaluados y la identidad y cultura organizacional de Noon, para que se sientan parte del equipo. Por consiguiente, el local seleccionado deberá ser acondicionado y reformado atendiendo a la esencia de Noon.

Al inicio del tercer año se prevé contar con la elaboración de una potente campaña de marketing digital en las redes sociales con el objetivo de generar un evento alrededor de la apertura de la tienda. Después de este movimiento por redes, se procederá a la apertura de la tienda. A consecuencia de ello, se realizará un control y evaluación de los empleados y de la tienda; teniendo en cuenta la valoración de los distintos clientes.

A lo largo de los siguientes años, se procede realizar el mismo proceso de control en el que se revisa cada uno de los pasos que conforma la estrategia, con el fin de corregir o ampliar todos los cambios necesarios. Debido a que, en el último año, con todos los cambios necesarios realizados, se busca plantear una nueva línea temporal con distintas formas de expansión por parte de Noon dentro del mercado seleccionado o a nuevos mercados.

6. Conclusiones Parte II

En esta Parte II se ha analizado la mejor forma de internacionalización para Noon buscando la estrategia más adecuada. Para ello, se han analizado distintos modelos de Planes de Marketing Internacional de cara a diseñar el ideal para la compañía, sus características y capacidades, optándose por el modelo de Hollensen adaptado expresamente para la misma. Como resultado, se ha podido dar respuesta a la PI3 de cuál sería la mejor estrategia de internacionalización que incluyese la selección del mercado objetivo y el plan de marketing internacional para llevarlo a cabo.

Finalmente, fruto de la aplicación del modelo de PMI optado, se ha identificado el siguiente país a abordar en su expansión internacional que sería Italia con un planteamiento estratégico *ad hoc* para abordarlo.

CONCLUSIONES GENERALES:

El fin de este trabajo era dar respuesta a las preguntas planteadas previamente expuestas en los objetivos, y tras su elaboración se cree que se ha logrado correctamente; siendo esto satisfactorio y factible para Noon. Las conclusiones generales se describen a continuación:

Conclusiones Parte I

Conclusión general 1: Se ha podido comprobar que Noon se encuentra en un momento propicio para su internacionalización una vez cubierto razonablemente el mercado nacional y peninsular (incluyendo Portugal).

Conclusión general 2: Después de realizar el estudio del modelo de negocio de Noon se puede concluir que esta marca cuenta con una fuerte ventaja competitiva e imagen que le permite expandirse internacionalmente extrapolando su ventaja competitiva.

Conclusiones Parte II

Conclusión general 3: Tras el estudio de algunos de los modelos de internacionalización más prestigiosos en el mundo académico, se ha seleccionado el modelo Hollensen (2014) como guía para la elaboración e implementación del plan de marketing internacional de Noon.

Conclusión general 4: Después de realizar un análisis de los distintos mercados posibles, se identifica a Italia como el país más adecuado. Los motivos son varios, pero principalmente la existencia de potenciales clientes con estilo de vida y cultura similar a la española, una óptima situación económica y una proximidad geográfica. Asimismo, se mantienen otros tres países de la UE que son: Alemania, Francia y Bélgica, además del continente de América Latina como próximos mercados para seguir la expansión internacional de Noon en unos años.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

Tras el planteamiento de un plan de marketing internacional para la marca Noon, en el que además se ha estudiado su viabilidad y del que se han obtenido conclusiones interesantes, se procede a proponer futuras líneas de acción que no han podido ser desarrolladas a lo largo del trabajo. Por tal motivo, estas futuras acciones son los siguientes pasos que Noon debe dar para poder llegar a expandirse internacionalmente a largo plazo. Estas líneas son muy interesantes debido a que van más allá del objetivo establecido y son las siguientes:

- Identificar y analizar un mayor número de formas de entrada en el mercado seleccionado, Italia, para así poder establecer y aumentar los modos ya explicados anteriormente. Sobre todo, comprobar si es viable realizar una alianza estratégica en un futuro en el mercado italiano.
- Comprobar nuevos mercados internacionales en los que Noon pueda expandirse internacionalmente con el fin de que Noon siga creciendo. Por consiguiente, se propone aumentar el análisis de los mercados ya propuestos, Francia, Alemania y Bélgica, para comprobar si existe esa oportunidad de internacionalización. En estas mismas líneas, se propone como siguiente paso, una vez Noon cuente experiencia internacional, el continente de América Latina, que había sido descartado por su distancia geográfica pero que cuenta con cultura, lazos y estilos de vida muy similares. En particular Chile podría ser una muy buena opción por las tendencias de la moda juvenil.
- La viabilidad financiera debe ser estudiada con una mayor profundidad, ya que este proyecto se ha centrado en gran medida en el marketing internacional. Por tanto, se debe ahondar más sobre la situación financiera y económica de Noon en la actualidad, y también respecto a la situación de Noon con el presupuesto del plan de acción .
- Noon aún tiene mucho recorrido respecto a otro tipo de productos complementarios como podrían ser los calzados, hay distintas oportunidades de diversificación en los que se puede basar en un futuro.

BIBLIOGRAFÍA

Allende Tamargo, M. (2021). ¿Mejoran los «influencers» la credibilidad de la marca? El «product placement» como estrategia en Instagram.

Barrientos Felipa, P. (2017). Marketing+ internet= comercio electrónico: oportunidades y desafíos. *Revista finanzas y política económica* , 9 (1), 41-56.

Bayort, J. (2020, 6 marzo). ¿Quién está detrás de Noon, la marca de ropa que triunfa entre las millennials? *ABC de Sevilla*. https://sevilla.abc.es/economia/sevi-quien-esta-detras-noon-marca-ropa-triunfa-entre-millennials-202003050730_noticia.html#&ref=https://sevilla.abc.es/economia/sevi-quien-esta-detras-noon-marca-ropa-triunfa-entre-millennials-202003050730_noticia.html

Battaglia, M., Testa, F., Bianchi, L., Iraldo, F. y Frey, M. (2014). Responsabilidad social corporativa y competitividad dentro de las PYMES de la industria de la moda: evidencia de Italia y Francia. *Sostenibilidad* , 6 (2), 872-893.

Belanche, D., Casaló, LV, Flavián, M., & Ibáñez-Sánchez, S. (2021). Comprender el marketing de influencers: el papel de la congruencia entre influencers, productos y consumidores. *Revista de Investigación Empresarial* , 132 , 186-195.

Bhardwaj, V. y Fairhurst, A. (2010). Moda rápida: respuesta a los cambios en la industria de la moda. *La revisión internacional del comercio minorista, la distribución y la investigación del consumidor* , 20 (1), 165-173.

Blanco Núñez, B. (2021). Innovación y estrategia en el sector de la moda: el caso Inditex-Blanco Nuñez, Berta

Blanco-Rajoy González, P. C. (2022). El negocio de la moda a través de Instagram.

Brownie (2024) *World* | *About us*. <https://www.browniespain.com/world/aboutus/es/index.html>

Borja, A. C., Márquez, J. M., & Portillo, D. M. (2020). La sostenibilidad y la promoción de exportaciones. El caso de ICEX. *ICE, Revista de Economía*, (912).

Bouvier, L. (2022). How Do Virtual Social Media Influencers Affect Millennial and Gen Z Female Consumers' Purchase Intention? A Comparison of Fat Fashion versus Luxury Fashion Brands. *Univerity of Arkansas* .

Cabrera González, P., González López, M., & Zamora Alonso, F. E. (2017). Grupo Inditex: la fuerza motriz del sector textil.

Calderon-Garcia, H., González-Gallarza, M., Fayos-Gardó, T., & Osullivan, P. (2016). Turismo y moda: factores que afectan a la duración del viaje. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, (51).

Campbell, C. y Farrell, JR (2020). Más de lo que parece: los componentes funcionales que subyacen al marketing de influencers. *Horizontes empresariales* , 63 (4), 469-479

Carazo, E. (2021, 26 diciembre). Noon, la firma sevillana que ha conquistado a las millenials. *CadenaSER*. https://cadenaser.com/emisora/2020/03/10/radio_sevilla/1583863752_381324.html

Cardoso-Castro, P., & Chavarro, A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4-23.

Carmona, C. J. / I. (2023, 11 enero). Noon duplica sus ventas en 2022 y establece un plan para facturar 42 millones de euros en 2025. *Modaes*. <https://www.modaes.com/empresa/noon-duplica-sus-ventas-en-2022-y-establece-un-plan-para-facturar-42-millones-de-euros-en-2025>

Carrera Gallissà, E. (2017). Los retos sostenibilistas del sector textil. *Revista de Química e Industria Textil*, (220), 20-32.

Cateora, P. R., Money, R. B., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020). *International marketing*. McGraw-Hill.

Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2011). *International marketing*. McGraw-Hill/Irwin.

Cateora, P. R., Grahaam, J., & Gilly, M. C. (2015). *International marketing*. McGraw-Hill Education.

Cerviño Fernández, J., Arteaga Ortiz, J., & Fernández del Hoyo, A. P. (2017). *Marketing internacional*. ICEX España Exportación e Inversiones, Madrid.

Cerviño, J., & Rivera Camino, J. (2007). La globalización de las marcas españolas: liderazgo y notoriedad internacional.

Crespo Alegre, C. (2022). Tendencias en el consumo de la moda textil.

Djafarova, E. y Bowes, T. (2021). 'Instagram me hizo comprarlo': compras impulsivas de la Generación Z en la industria de la moda. *Revista de servicios minoristas y de consumo*, 59, 102345.

Double Agent USA moda juvenil. (s. f.). Double Agent . <https://doubleagentstore.com/>

ELLE (2021, 16 agosto). Noon: la marca española de ropa que no paras de ver en las millennials (influencers) más estilosas. (2021, 16 agosto). *ELLE*. <https://www.elle.com/es/moda/noticia/s/a37314497/noon-marca-espanola-de-ropa-millennials-influencers/>

Ep, F. /., & Ep, F. / (2023, enero 11). *La industria textil crece un 10% en 2022, hasta 6.651 millones, según Modaes.es y Cityc*. Forbes España.

Estadísticas del sector de la moda en España. (2024). FashionUnited. <https://fashionunited.es/statistics/estadisticas-de-consumo-y-ventas-de-la-moda-en-espana>

Expansion.com. (2013, 26 diciembre). *España deja Atrás 2013, Crónica de una o de sombras y luces*. Expansion. <https://www.expansion.com/2013/12/18/economia/1387360918.html>

Expansion. (2021, 24 septiembre). *La pandemia hace más grandes a los gigantes de la moda*. EXPANSION. <https://lab.expansion.com/gigantesmoda/#:~:text=Inditex%20ha%20pasado%20entre%202010,sus%20ventas%20en%20este%20periodo>

Fernández, J. C., Herrera, J. S., & Pinilla, J. M. C. (2005). Influencia del posicionamiento competitivo de las empresas en el efecto made in Spain y éxito empresarial. *ICE, Revista de Economía*, (827).

Fernández del Hoyo, A. P. (2009). *Innovación y gestión de nuevos productos. Una visión estratégica y práctica*. Ed. Pirámide, Madrid.

Fernández Sánchez, D. (2019). La moda sostenible, un nicho emergente dentro del sector textil.

Frisa, M. L. (2020). *Las formas de la moda: Cultura, industria, mercado* (Vol. 4). Ampersand.

Gabrielova, K. y Buchko, AA (2021). Aquí viene la Generación Z: los Millennials como gerentes. *Horizontes empresariales* , 64 (4), 489-499.

García Bezares, M. (2022). Línea de desarrollo e implantación internacional de marcas de moda/lujo.

García-Hidalgo Velilla, J. (2022). El papel del ICEX en la internacionalización de las PYMES españolas.

García-Torres, S., & Rey-García, M. (2020). SOSTENIBILIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DE LA MODA ESPAÑOLA: HACIA UNA MODA CIRCULAR, DIGITALIZADA, TRAZABLE Y COLABORATIVA. *Informacion Comercial Espanola Revista de Economía*, (912).

Gazzola, P., Pavione, E., Pezzetti, R. y Grechi, D. (2020). Tendencias en la industria de la moda. La percepción de sostenibilidad y economía circular: un enfoque cuantitativo de género/generación. *Sostenibilidad* , 12 (7), 2809.

Ghemawat, P., Nueno, JL y Dailey, M. (2003). *ZARA: Moda rápida* (Vol. 1). Boston, MA: Escuela de Negocios de Harvard

González Fernández, Á. (2021). Comunicación comercial a través de redes sociales de empresas de moda y belleza.

Grupos regionales de Estados Miembros de las Naciones Unidas | Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias. (s. f.). <https://www.un.org/dgacm/es/content/regional-groups>

Hamlin, R. P., & McNeill, L. S. (2023). Marketing Tactics for Sustainable Fashion and the Circular Economy: The Impact of Ethical Labels on Fast Fashion Choice. *SUSTAINABILITY* .

Holguín Salazar, L. A. (2022). *Modelo de Negocio “The Fashion Corner”*: estudio de mercado (Bachelor's thesis, Universidad Casa Grande. Facultad de Administración y Negocios).

Hollensen, S. (2008). *Essentials of global marketing*. Pearson Education.

Hollensen, S. (2014). *Global Marketing*/Svend Hollensen.—.

Hollensen, S. (2003). *Marketing management: A relationship approach*. Pearson Education.

ICEX (2023). sus estadísticas a medida (estadísticas españolas, europeas y mundiales de comercio exterior de bienes). Recuperado de: <https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estadisticas/sus-estadisticas-a-medida-estadisticas-espanolas-europeas-y-mundiales-de-comercio-exterior-de-bienes>

Jáuregui-Lobera, I. (2016). Modas y modelos sociales en salud mental. Anorexia y bulimia. *Trastornos de la conducta alimentaria*, (23), 2489-2501.

Larios Francia, R. P. (2019). El reto de la sostenibilidad en la industria textil y de la moda.

Legere, A. y Kang, J. (2020). El papel del autoconcepto en la configuración del consumo sostenible: un modelo de moda lenta. *Revista de Producción Más Limpia* , 258 , 120699.

Marín Grajales, J. E. (2022). Clotheme Web: Probador virtual y asesor de tallas.

Martínez-Barreiro, A. (2020). Moda sostenible: más allá del prejuicio científico, un campo de investigación de prácticas sociales. *Sociedad y economía*, (40), 51-68.

Micolet. (s. f.). *Compra online ropa de ZÚA al mejor precio | Micolet.com*. Micolet. <https://www.micolet.com/zua>

Modaes. (2023, 13 diciembre). ¿Cuánto aporta la moda al PIB de España? *Modaes*. <https://www.modaes.com/entorno/cuanto-aporta-la-moda-al-pib-de-espana#:~:text=Tras%20sufrir%20un%20fuerte%20ajuste,2%2C4%25%20en%202020>.

Moreno Balbuena, M. T. (2019). *Análisis del comportamiento del consumidor en el sector de la moda. Estudio de caso: INDITEX*(Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).

Montenegro Rodríguez, C. A. (2021). El reto del sector textil ante la pandemia de la COVID-19 en España.

Münsch, A. (2021). Eficacia de la publicidad y la comunicación del marketing digital de los millennials y la generación Z: una exploración cualitativa. *Revista de académicos globales en ciencias del marketing* , 31 (1), 10-29.

Nicoli. (s. f.). <https://www.nicolishop.com/es/es/origen/origin.html>

Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T. y Gwilt, A. (2020). El precio medioambiental de la moda rápida. *Reseñas de la naturaleza Tierra y medio ambiente*, 1 (4), 189-200.

Nguyen, HT, Le, DMD, Ho, TTM y Nguyen, PM (2021). Mejorar la sostenibilidad en el modelo contemporáneo de RSE: un caso de la industria de la moda rápida en los países en desarrollo. *Revista de responsabilidad social*, 17 (4), 578-591.

Noon (2023). *Sobre nosotros*. <https://noonspain.com/pages/sobre-nosotros>

Noon (2023). *Tiendas*. Noon. <https://noonspain.com/pages/tiendas>

Noon (2023). *VER TODO*. <https://noonspain.com/collections/coleccion>

Olivares-Mesa, A. (2018). Manual de Internacionalización. Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización. Arteaga Ortiz, J.(Ed). Madrid: ICEX España Exportación e Inversiones. ISBN: 978-84-7811-866-3. *Emprendimiento y negocios internacionales*, 3(1), 39-40.

Olivera, D., & Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, marzo.

Ponce, R. (2018, octubre 31). Conoce Noon, la firma sevillana que conquista a las jóvenes millennials. *Bulevar Sur*. <https://sevilla.abc.es/estilo/bulevarsur/noticias/moda/noon-moda-millennials-sevilla/>

Pop, R., Hlédik, E., & Dabija, D. (2023). Predicting consumers' purchase intention through fast fashion mobile apps: The mediating role of attitude and the moderating role of COVID-19. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122111. <https://10.1016/j.techfore.2022.122111>

Porter, M. (1986). Diamante de Michael Porter. *Diamante de Michael Porter*, 1-12.

Pradeep, S., & Pradeep, M. (2023). Awareness of sustainability, climate emergency, and generation Z's consumer behaviour in UAE. *Cleaner and Responsible Consumption*, 11, 100137. <https://10.1016/j.clrc.2023.100137>

Ramos Torres, D. I. (2021). Contribución de la educación superior a los Objetivos de Desarrollo Sostenible desde la docencia. *Revista española de educación comparada*.

Renatta&go. (s. f.). *Renatta&Go | Ropa de mujer fácil de combinar*. <https://www.renattandgo.com/>

Rodríguez, J. A. P., Linares, V. R., González, A. E. M., & Guadalupe, L. A. O. (2009). Emociones negativas y su impacto en la salud mental y física. *Suma psicológica*, 16(2), 85-112.

Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A. y Parrales, M. (2020). El comercio electrónico y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista espacios*, 41 (42), 100-118.

- Saim, A. (2014). La industria de la moda. *Debates IESA*, 19(3), 48-55.
- Sánchez García, M. R., & Sánchez García, F. J. (2023). Las lógicas de la moda. Los Millennial, la Generación Z y el mercado literario en la sociedad globalizada.
- Sánchez Vázquez, P. (2019). La moda lenta: un análisis de las preferencias del consumidor.
- Sánchez Vázquez, P., Gago-Cortés, C., & Alló, M. (2020). Moda sostenible y preferencias del consumidor. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 9(3), 39-57.
- Schmidt, M. J., & Hollensen, S. (2006). *Marketing research: An international approach*. Pearson education.
- Siddiqui, K. (2022). Brand equity trend analysis for fashion brands (2001-2021) . *JOURNAL OF GLOBAL FASHION MARKETING*, 238-255.
- Sitaro, T. D. (2020). Fast Fashion and Sustainability-The Case of Inditex-Zara.
- Sultana, SR (2022). Influencia de la moda y los textiles en la salud mental. *Revista de Psicología Escolar Positiva* , 6 (9), 5003-5008.
- Telva.com, Unidad Editorial Internet, S.L. (2016, 4 mayo). *Brandy Melville, Double Agent, Renatta&Go, Noon y Brownie, las marcas que arrasan entre las adolescentes*. TELVA. <https://www.telva.com/2016/05/04/moda/1462376979.html>
- Texfor. (2023, 11 enero). *La industria textil se reactiva y crece un 10% en 2022*. <https://www.texfor.es/es/la-industria-textil-se-reactiva-y-crece-un-10-en-2022/>
- Toma, R. B., & García-Carmona, A. (2021). «De STEM nos gusta todo menos STEM». Análisis crítico de una tendencia educativa de moda. *Enseñanza de las Ciencias. Revista de investigación y experiencias didácticas*, 39(1), 65-80.
- UE - Unión Europea 2024. (2024). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/union-europea>
- Urco, C. C., Salinas, J. G., & Castillo, D. (2019). Aproximación del modelo CAGE para la internacionalización de los productos textiles del Ecuador. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, (5), 9-37.
- Veneziani, M. C. (2007). *La imagen de la moda*. Nobuko.
- Veneziani, M. (2021). *Moda, economía y sociedad*. Nobuko.
- Vicedo, J. C., & Buades, E. J. M. (2004). Evolución del sector textil en España: el caso textil-hogar. *Economía industrial*, (355), 283-304.

Vrontis, D., Makrides, A., Christofi, M. y Thrassou, A. (2021). Marketing de influencers en redes sociales: una revisión sistemática, un marco integrador y una agenda de investigación futura. *Revista Internacional de Estudios del Consumidor* , 45 (4), 617-644.

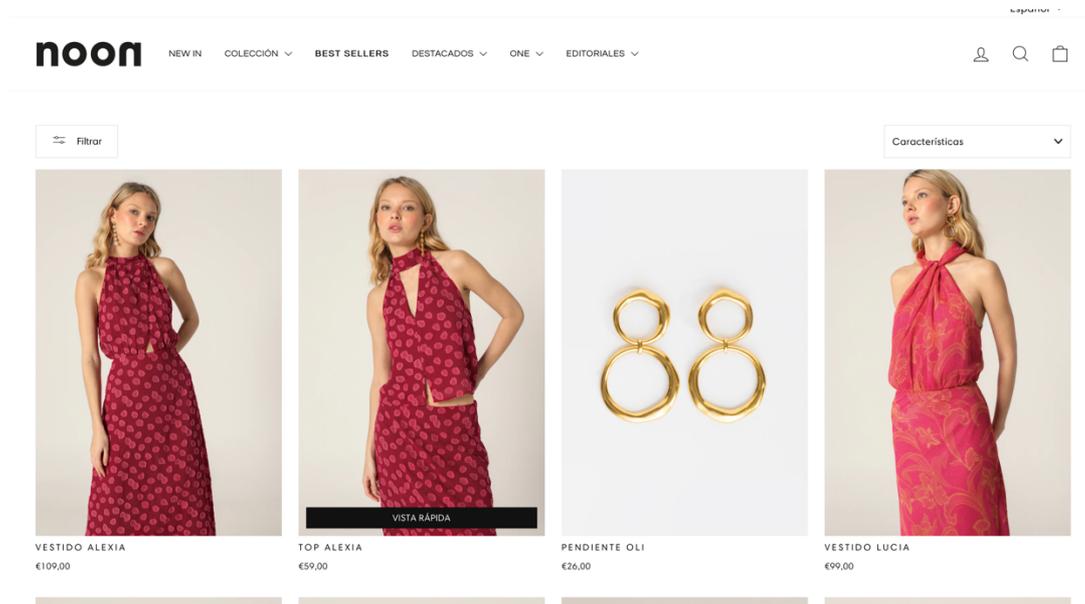
Karakas, F., Manisaligil, A., & Sarigollu, E. (2015). Management learning at the speed of life: Designing reflective, creative, and collaborative spaces for millennials . *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT* , 237-248.

Koch, J., Frommeyer, B. y Schewe, G. (2020). Motivos de compra online durante la pandemia de COVID-19: lecciones de la crisis. *Sostenibilidad* , 12 (24), 10247.

ANEXOS:

Anexo I: Página web de Noon	65
Anexo II: Editorial de la colección Ciao Bella	66
Anexo III: Ejemplo corners Noon en el Corte Inglés	66

ANEXO I: Página web de Noon



Fuente: Página web Noon (Noon, 2024)

ANEXO II: Editorial de la colección Ciao Bella



Fuente: Página web Noon (Noon, 2024)

ANEXO III: Ejemplo corners de Noon en el Corte Inglés



Fuente: Página web Noon (Noon, 2024)