



Grado en Relaciones Internacionales

**Análisis, diseño e implantación de un
Plan internacionalización en la industria
de la moda.
El caso de The IQ Collection.**

Autor: Alejandra Sánchez López de Garayo
Director: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

MADRID | Abril, 2025

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN.....	7
OBJETIVO	8
METODOLOGÍA.....	8
PARTE I: El estado de la cuestión.....	10
1. Introducción a la industria de la moda y situación actual	11
1.1 La industria de la moda en España.....	12
1.2 La industria de la moda a nivel internacional	15
2. Introducción a la empresa The IQ Collection.....	17
2.1 Historia de la compañía	17
2.2 Modelo de negocio	21
2.3 Modelo de negocio Canvas	31
2.4 Productos	32
2.5 Principales competidores de IQ.....	33
3. Conclusión parte I: Oportunidad de Internacionalización para I.....	35
PARTE II: Desarrollo de un Plan de Marketing Internacional para IQ	36
4. Valoración de diferentes modelos de internacionalización	37
4.1 Modelo de internacionalización de Hollensen.....	37
4.2 Modelo de internacionalización propuesto por el ICEX	43
4.3 Modelo internacionalización de Cateora, Gilly y Graham (2015).....	45
4.4 Selección del plan de marketing para IQ.....	47
5. Diseño e implantación del plan de marketing internacional para IQ	47
5.1 Situación de IQ para la internacionalización	48
5.2 Selección del Mercado Internacional.....	50
5.2.1 Metodología y justificación	50
5.2.2 Elección de mercado(s) objetivo para IQ.....	54
5.3 Forma de entrada	54
5.4 Política de marketing-mix internacional	55

5.4.1 Producto.....	56
5.4.2 Precio	56
5.4.3 Distribución.....	57
5.4.4 Promoción	58
5.5. Implementación, coordinación y control.....	58
5.5.1 Implementación	58
5.5.2 Coordinación.....	59
5.5.3 Control	60
6. Conclusión parte II. Aplicación del plan de internacionalización de IQ.....	61
CONCLUSIONES	62
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	64
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Desglose del ranking de los 10 principales países destino de las exportaciones de España en el sector textil

Figura 2: Evolución de las ventas globales de moda y previsiones

Figura 3: Misión, visión y valores de IQ Collection

Figura 4: Componentes clave del Modelo de Negocio Canvas

Figura 5: Vestido IQ Collection, Modelo África

Figura 6: Vestido Polimnia de la colección Cosmos de IQ x Roberto Diz

Figura 7: Decisiones del Modelo de Internacionalización de Hollensen

Figura 8: Fases del modelo de internacionalización del ICEX

Figura 9: Fases de internacionalización de Cateora, Gilly y Graham (2015)

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo de negocio Canvas The IQ Collection

Tabla 2: Productos ofrecidos por IQ

Tabla 3: Análisis DAFO The IQ Collection

Tabla 4: PIB y crecimiento esperado de Francia, Italia, Portugal y Alemania

Tabla 5: Paridad de Poder Adquisitivo (PPA) 2022 y 2023

Tabla 6: Perfil de riesgo de Francia, Italia, Portugal, Alemania

Tabla 7: Poder adquisitivo medio Francia y España

Tabla 8: Reparto de tareas entre la marca y los socios locales en Francia

ACRÓNIMOS

PMI: Plan de Marketing Internacional

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior

UE: Unión Europea

IDE: Inversión Directa Extranjera

PIB: Producto Interior Bruto

FMI: Fondo Monetario Internacional

PPA: Paridad de Poder Adquisitivo

RESUMEN

La globalización y la creciente digitalización han transformado el panorama empresarial, impulsando a las marcas a explorar nuevos mercados internacionales. Este trabajo se centra en la elaboración de un plan de marketing internacional para The IQ Collection, una marca española de moda elegante y atemporal que destaca por su diseño refinado. La propuesta busca guiar a la empresa en su primer proceso de internacionalización, aprovechando el creciente interés internacional por el sello de las marcas *Made in Spain* y la particular situación propicia para ello de la empresa como se muestra en su análisis a continuación.

A partir de un primer análisis tanto de la marca como externo del sector de la moda, se constata la oportunidad de internacionalización y se selecciona el modelo de internacionalización de Hollensen (2014) como marco teórico más adecuado. Este modelo permite estructurar las fases del proceso y proporciona las herramientas necesarias para identificar mercados clave y definir estrategias específicas. Tras un análisis exhaustivo, se concluye que la exportación indirecta es el método más viable para el inicio del proceso, utilizando *corners* en grandes almacenes y tiendas multimarca como puerta de entrada.

El plan se complementa con la aplicación del *marketing mix*, ajustando las políticas de producto, precio, promoción y distribución a las exigencias del mercado internacional, con un enfoque inicial en el mercado francés. Además, se propone un horizonte temporal de cinco años que incluye etapas de implementación gradual, diversificación de productos y el fortalecimiento de la presencia digital.

Este trabajo destaca por combinar un enfoque estratégico, orientado a la sostenibilidad y la diferenciación, con una ejecución práctica que refuerza la capacidad de The IQ Collection para competir en el entorno internacional.

Palabras clave: The IQ Collection, Internacionalización, Plan De Marketing Internacional, Moda Made In Spain, Marketing Mix, Exportación Indirecta.

ABSTRACT

Globalization and the rise of digitalization have reshaped the business landscape, encouraging brands to explore new international markets. This study focuses on developing an international marketing plan for IQ Collection, a Spanish fashion brand known for its timeless elegance and commitment to quality and refined design. The proposal aims to guide the company through its first internationalization process, leveraging the growing international interest in the *Made in Spain* label in fashion, and the company's particularly favourable position for expansion, as demonstrated in the following analysis.

Following an internal analysis of the brand and an external study of the fashion industry, the potential for international expansion is recognized and Hollensen's (2014) internationalization model is selected as the most appropriate theoretical framework. This model structures the phases of the process and provides the tools to identify key markets and define specific strategies. After an in-depth analysis, indirect export is identified as the most viable entry method, utilizing corners in department stores and multi-brand shops as the initial approach.

The plan is complemented by the application of the marketing mix, tailoring product, pricing, promotion, and distribution strategies to the demands of international markets, with an initial focus on the French market. A five-year timeline is proposed, including gradual implementation stages, product diversification, and strengthening digital presence.

This study combines a strategic approach focused on sustainability and differentiation with practical execution, enhancing IQ Collection's ability to compete in an international environment.

Keywords: *The IQ Collection, Internationalization, International Marketing Plan, Made in Spain Fashion, Marketing Mix, Indirect Export*

INTRODUCCIÓN

The IQ Collection, una marca española reconocida por su elegancia atemporal y compromiso con la calidad se ha consolidado como un referente en moda femenina en su segmento. A pesar de no contar con un largo historial ni tiendas propias en su país de origen, su modelo de negocio basado en *corners* en grandes almacenes y tiendas multimarca ha permitido un crecimiento sostenido y una base de cliente leales. Este éxito ha llevado a la marca a plantearse el reto de expandir sus operaciones hacia mercados internacionales replicando esta estrategia en mercados exteriores.

El objetivo principal de este trabajo es diseñar un Plan de Marketing Internacional para IQ Collection, explorando su potencial de internacionalización. Basado en el modelo de Hollensen (2014), el análisis comienza con un análisis de la empresa y su sector, para luego seleccionar el mercado más adecuado al que expandirse y el modo óptimo de entrada en el mismo. La estrategia se complementa con un *marketing-mix* adaptado al mercado destino, asegurando la coherencia entre la identidad de la marca y las demandas del nuevo público objetivo.

Este trabajo busca tanto establecer las bases para la internacionalización de IQ, como evaluar su viabilidad operativa y estratégica, sentando las bases para su crecimiento y posicionamiento global.

OBJETIVO

El objetivo de este trabajo es analizar, diseñar e implantar un Plan de Marketing Internacional (PMI) para la posible expansión de la marca The IQ Collection (IQ) hacia mercados internacionales. Para ello, se valorarán diferentes métodos de internacionalización y se estudiará a través de distintas estrategias, el mercado en el que la compañía pueda tener un mayor potencial y futuro éxito.

El trabajo consta de dos partes: en la Parte I se realizará un estudio del estado de la cuestión del mercado de la moda tanto a nivel nacional como internacional junto con un estudio intrínseco de la empresa: The IQ Collection, para averiguar si la marca se encuentra en posición para expandirse hacia mercados exteriores. Una vez constatada esta posibilidad, en la Parte II se analizará, diseñará, e implantará un PMI para el lanzamiento de la marca al mercado internacional identificado tras la investigación como el modelo teórico más adecuado y adaptándolo a sus condiciones particulares. El plan implementado incluirá la selección de la forma más beneficiosa de adentrarse en dicho mercado, el desarrollo de una estrategia de marketing y un procedimiento de organización, delegación, coordinación y control para su desarrollo.

METODOLOGÍA

En la elaboración de este trabajo de fin de grado se ha llevado a cabo una extensa investigación y recopilación de datos e informaciones, utilizando tanto fuentes primarias como secundarias.

Esta se ha realizado a través de bases de informaciones relevantes de páginas *web*, libros, revistas académicas y otros documentos de prestigio de los cuales se extraerán artículos académicos e investigaciones, documentos e informaciones pertinentes al trabajo.

El análisis se fundamenta, asimismo, en una investigación interna y externa de la compañía. De esta manera, se recopilan datos facilitados por The IQ Collection mediante su página *web*, artículos *online*, o entrevistas realizadas a su fundadora y trabajadoras. En cuanto a la selección de mercados extranjeros y la ejecución de la evaluación de los distintos planes de internacionalización se acude a fuentes secundarias contrastadas, con información sobre el mercado y los modelos a considerar. Las fuentes externas mencionadas, se obtienen a

través de Google Scholar y bases de datos de la la Universidad Pontificia de Comillas a disposición del alumnado como EBSCO, y el propio repositorio de esta, seleccionando minuciosamente los artículos que se emplean.

PARTE I:

El Estado de la Cuestión

En esta primera parte del análisis se introduce un estudio previo donde se recoge el estado de la cuestión respecto a la empresa The IQ Collection. Para ello, se va a elaborar un análisis del sector de la moda tanto a nivel mundial como nacional. De la misma manera, se estudia la propia marca IQ Collection para conocer su situación actual y si, según su modelo de negocio, le conviniese la expansión internacional.

1. Introducción a la industria de la moda y situación actual

La industria de la moda es un sector en constante evolución, caracterizado por su dinamismo y capacidad de adaptación a los cambios sociales, económicos y tecnológicos (García-Torres & Rey-García, 2020; Devesa, 2002). En los últimos años, la industria ha experimentado una transformación significativa, impulsada por la digitalización, el auge del comercio *online*, conocido como *e-commerce*¹, y una creciente conciencia sobre la sostenibilidad, que han creado oportunidades para marcas de todos los tamaños (Berg et al., 2023; Calleja, 2024). Este sector, que a lo largo de la historia se ha enfocado en la producción en masa y el consumo rápido, está transicionando hacia modelos de negocio más personalizados, orientados al cliente (Del Hoyo, 2002; Fernández del Hoyo, 2009; Fernández-Miguel, et al., 2024); y éticos, donde el diseño, la exclusividad y escasez, y la calidad adquieren un papel protagonista (Arixen, 2023; Larios, 2019).

La adopción de tecnologías digitales ha sido uno de los principales motores de esta transformación, ya que ha permitido a las marcas optimizar sus cadenas de suministro ((Fernández-Miguel et al., 2022; Holguin y Henao, 2024) y ofrecer experiencias de compra más personalizadas (McKinsey & Company, 2022). Además, los beneficios de la digitalización van más allá de las mejoras en la experiencia del cliente, puesto que permite a las empresas más pequeñas, como el caso de The IQ Collection, llegar a audiencias globales sin la dependencia de las tiendas físicas (MSMK University, 2024). Ello a la vez permite a las pequeñas empresas ser una alternativa a los gigantes del sector como Inditex, H&M o Primark en lo que se ha venido por llamar “la democratización de la moda”.

La pandemia COVID-19 aceleró estos cambios, mostrando la necesidad de cadenas de suministro más resistentes y cercanas, lo que ha llevado a muchas empresas a replantear sus estrategias de producción (Fernández Miguel et al., 2024; Modaes, 2020). Este impacto fue especialmente notable en España, donde el sector de la moda tuvo que adaptarse rápidamente a las nuevas realidades del mercado (ICEX, 2023). La experiencia en España

¹ El comercio electrónico (*e-commerce*) es cualquier forma de transacción comercial que ocurre a través de medios digitales, permitiendo a las empresas y consumidores realizar compras y ventas sin necesidad de un contacto físico directo (Kotler & Armstrong, 2018).

muestra la capacidad de resistencia del sector, con marcas capaces de enfrentar desafíos mundiales a través de la innovación y la sostenibilidad como cimientos de su recuperación, resaltando el crecimiento de marcas como Ecoalf, Vogana y María de la Orden.

En términos generales, la industria se enfrenta al reto de equilibrar la demanda de innovación y sostenibilidad con las exigencias de un mercado global. Marcas como The IQ Collection ilustran cómo las compañías pueden capitalizar estas tendencias para expandirse, mientras satisfacen las demandas de los consumidores que buscan calidad, diseño y compromiso social.

1.1 La industria de la moda en España

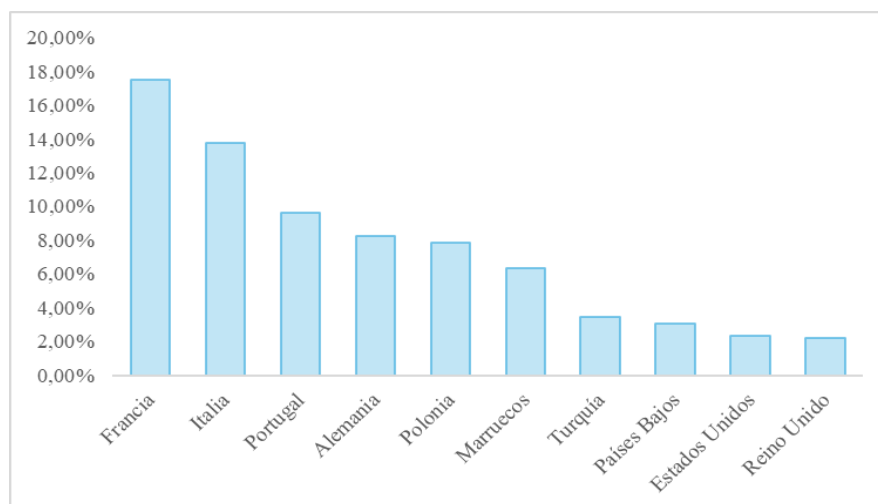
El sector de la moda en España es una de las industrias más dinámicas y con mayor peso en la economía nacional, contribuyendo aproximadamente con el 2,9% al Producto Interior Bruto (PIB) en 2022 (Texfor, 2023). Este sector no solo destaca por su capacidad para generar empleo, sino también por su influencia cultural y su papel como uno de los principales exportadores de bienes de consumo del país. Por otro lado, según el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), las exportaciones españolas del sector textil, que incluye prendas, calzado, complementos, cosmética, perfumería y relojería, han experimentado una notable caída, concretamente del 2.8%, que se puede atribuir a factores globales como la desaceleración del consumo en Estados Unidos y Asia, la inflación, las fluctuaciones cambiarias, las tensiones arancelarias y los conflictos geopolíticos recientes. (Observatorio Textil y de la Moda, 2024).

Es interesante destacar también el análisis del destino de las exportaciones españolas del sector textil, que se presenta en la Figura 1 sobre: “Desglose del ranking de los 10 principales países destino de las exportaciones de España en el sector textil” donde se observa una clara concentración en países europeos con Francia liderando con un 18%, seguido de Italia y Portugal. Es necesario destacar que estos resultados no sorprenden, debido a que el sector textil se guía por modas y las relaciones de vecindad en los países y las similitudes culturales hacen que los países más próximos demanden más la moda

española. Además, cabría añadir los acuerdos comerciales existentes dentro de la Unión Europea que también favorecen estos intercambios.

Por otro lado, Alemania y Polonia destacan como mercados clave debido a la gran capacidad adquisitiva del primero y la creciente del segundo, lo que favorece la expansión de marcas españolas en estos países (Modaes, 2023). Seguidamente aparecen Marruecos y Turquía que hacen de *hubs*² de producción y redistribución hacia otros mercados, de acuerdo con estrategias de *nearshoring*³ con el fin de reducir la dependencia de China, y mediante las cuales se busca la optimización en términos logísticos (Bazo, 2024). Por último, Reino Unido y Estados Unidos muestran una menor proporción, viéndose afectado el comercio entre España y los mismos por el Brexit y las tensiones arancelarias recientes respectivamente (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020; Martínez Villalba, 2023).

Figura 1: Desglose del ranking de los 10 principales países destino de las exportaciones de España en el sector textil



Fuente: Elaboración propia a partir de información del ICEX (2023)

² *Hub* hace referencia a un centro logístico o punto estratégico en una red de transporte o distribución, que permite concentrar, gestionar y redistribuir mercancías de manera eficiente hacia distintos destinos (Merlo & Polese, 2006).

³ Estrategia de externalización por la que una empresa transfiere parte de su producción a terceros que, a pesar de ubicarse en otros países, están localizados en destinos cercanos y con una zona horaria semejante. (Thomson Reuters, 2024).

Sin embargo, a pesar del descenso mencionado en las exportaciones de moda en 2023, que interrumpió una década de crecimiento constante, España conserva su lugar como un referente europeo esencial en la industria. Este dinamismo se manifiesta en su importancia relativa en las ventas a nivel mundial, que sobrepasa su aportación al empleo y al PIB. (Observatorio Textil y de la Moda, 2024).

En este contexto, marcas españolas como The IQ Collection han encontrado su lugar. Alejándose del enfoque tradicional de producción masiva, y apostando por un público más específico con productos de calidad y sostenibles, responden a una demanda creciente de consumidores en busca de valores éticos y diseño exclusivo. Además, estas pequeñas empresas se benefician de las redes sociales y del *e-commerce*, ya que aproximadamente el 23% del total de las ventas del sector en 2023 se realizaron por internet, aumentando respecto al año anterior en 1,6 puntos porcentuales (Forbes España, 2024). Todo ello es impulsado por el uso de estrategias de marketing digital y la colaboración con *influencers*⁴ que les permite expandir su alcance y superar las limitaciones de la distribución física tradicional.

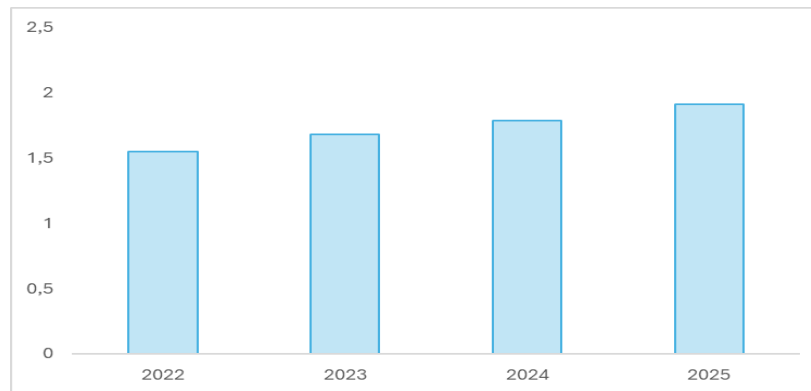
Por último, la industria textil española se encuentra en un cambio hacia esquemas más sostenibles, enfocados en la circularidad y la descarbonización (Retema, 2024). En 2024, ya son muchas las empresas españolas que introducen cambios hacia la sostenibilidad como el grupo Inditex con el lanzamiento de *Zara Pre-Owned*, Adolfo Domínguez con *Ropa Vieja* y Mango con *Mango Committed*, entre otros. Bajo este marco sostenible, destacan el papel que juegan la “moda lenta” y el sello *Made in Spain*. Por su parte, la moda lenta gana relevancia por su oferta de productos artesanales y sostenibles, y, por ende, la sensación de escasez, que coinciden con el enfoque de The IQ Collection. Por otro lado, el sello *Made in Spain* también ha cobrado importancia, ya que los consumidores valoran positivamente la producción local por su calidad y su menor impacto medioambiental (Avís Melgosa, 2024).

⁴ Persona con notable presencia y credibilidad en plataformas digitales, especialmente en redes sociales, que puede influir en las decisiones de compra de su audiencia gracias a la relación de confianza establecida con ella (Enke & Borchers, 2021). Vienen a ser como los líderes de opinión tradicionales pero basados en redes sociales

1.2 La industria de la moda a nivel internacional

La industria de la moda se caracteriza por su dinamismo y adaptabilidad, siendo uno de los sectores que más influye en la economía internacional (Euromonitor, 2024). En 2023, la industria generó 1,68 billones de euros de ingresos, lo que le consolida como un motor clave de crecimiento en mercados tanto desarrollados como emergentes (Modaes, 2024). A continuación, se muestra en la Figura 2 de “Evolución de las ventas globales de moda y previsiones”, se presenta una estimación de crecimiento de las ventas globales del sector textil a nivel global.

Figura 2: Evolución de las ventas globales de moda y previsiones



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Euromonitor (2024)

Se observa en esta figura que la moda, al combinar su carácter funcional como necesidad primaria con su dimensión cultural y social, sigue creciendo sostenidamente, incluso en contextos económicos y geopolíticos inciertos. Según Euromonitor las ventas globales de moda han incrementado desde 2022 y tienen previsiones de alcanzar hasta un 14% más para 2025 (Euromonitor, 2024). Este comportamiento se debe a que el consumo de moda no solo responde a necesidades básicas sino también a factores como la identidad y la pertenencia cultural (Bhardwaj & Fairhurst, 2010).

La digitalización revoluciona la industria a nivel mundial mediante herramientas como la inteligencia artificial y el *big data*⁵. Estos desempeñan un papel crucial en la predicción de tendencias y la personalización de la experiencia del cliente, y alrededor del 73% de los ejecutivos de la moda esperan priorizar la inteligencia artificial generativa para finales de 2025 (McKinsey & Company, 2024).

La sostenibilidad también impacta a nivel internacional, tanto, que en Europa la Comisión Europea ha impulsado la estrategia de Economía Circular (*Circular Economy Action Plan*), exigiendo a las marcas prácticas responsables en sus cadenas de valor (European Commission, 2023). Una de las principales preocupaciones es que la industria textil es responsable de aproximadamente un 10% de las emisiones de carbono globales, triplicando a otros sectores (Larios, 2019). Otra de las preocupaciones es el auge del *fast-fashion*⁶, impulsado por actores como China con su plataforma Shein, lo que ha derivado en el surgimiento de su contrario, el *slow-fashion* o moda lenta, que promueve la calidad y la durabilidad de las prendas. En definitiva, la sostenibilidad en el sector es clave y el auge de marcas internacionales comprometidas con el medioambiente como Patagonia y Stella McCartney lo demuestran.

Además, la globalización ha permitido a empresas de todos los tamaños acceder a nuevos mercados. Concretamente Asia ha emergido como un actor central, tanto como fabricante como consumidor. China e India se presentan como líderes del crecimiento del consumo de moda, en mayor parte gracias al éxito de sus plataformas de *e-commerce* como Tmall y Flipkart.

En definitiva, la globalización, multiplica las consecuencias de desafíos como la inflación, las guerras de Ucrania y Oriente Medio, y las tensiones comerciales con China, para todos

⁵ Se entiende por *big data* a toda esa ingente cantidad de datos que se generan tanto *online* (redes, webs, blogs, etc.) como *offline* (IoT, sensores, geolocalización, etc.) cuyo análisis es hoy en día posible gracias al empleo de herramientas analíticas y de IA (Camargo-Vega, Camargo-Ortega & Joyanes-Aguilar, 2015).

⁶ Modelo de negocio que se basa en la producción rápida y masiva de prendas a bajo coste, adaptándose continuamente a las tendencias. Prioriza la inmediatez y el consumo frecuente. (Bhardwaj & Fairhurst, 2010).

los países, pero a su vez, la moda se mantiene fuerte, adaptándose a las demandas de los consumidores a través de innovación tecnológica y estrategias de sostenibilidad.

2. Introducción a la empresa The IQ Collection

2.1 Historia de la compañía

The IQ Collection es una marca de moda femenina que nace en España en el año 2019 de la mano de la marquesa de Almenara y licenciada en Marketing, Inés Domecq, de ahí su nombre. Nace con el objetivo de ofrecer prendas elegantes y atemporales que mezclan tradición y modernidad y lo clásico y lo atrevido. La marca surge como respuesta a la necesidad de diseñar prendas únicas que resalten la esencia femenina, inspirados en valores del sur de España, concretamente Jerez, Cádiz, Sevilla y Andalucía en general, donde la fundadora encuentra su principal fuente de inspiración (The IQ Collection, 2023).

Pese al que el nombre de la marca sea el de Inés Domecq, elegida en muchas ocasiones como la mujer más elegante España, esta ha contado desde el principio con Virginia Pozo, tanto como para fundar la marca como para el diseño de cada colección. Inés y Virginia, antes que socias fueron amigas, y trabajaron juntas en una colección para Coosy, otra marca española fundada por Virginia en 2011. Lo que les animó a emprender juntas fue el éxito que tuvo la colección que creó Inés para Coosy. Pese a que las dos marcas siguen funcionando, no son competición directa, o eso afirma Virginia que está involucrada en las dos, ya que IQ es “elegante, versátil y atemporal” (Okdiario, 2022), dirigiéndose, por tanto, a dos públicos objetivos diferentes.

Desde sus inicios, The IQ Collection se caracteriza por su foco en la alta calidad y la atención al detalle, lo que la posiciona como referente en la moda española. Sus primeras colecciones fueron diseñadas pensando en mujeres modernas que buscan destacar tanto en su vida cotidiana como en eventos especiales, ya que sus prendas se enmarcan tanto en el estilo *casual* como en el de ocasiones especiales. Uno de los principales diferenciadores de IQ es su compromiso con el *Made in Spain*, ya que produce localmente en talleres españoles que garantizan excelencia en cada pieza (The IQ Collection, 2023).

El nombre de la marca refleja la intención de transmitir elegancia e inteligencia en cada diseño. En todos ellos, tanto Inés Domecq como Virginia Pozo se inspiran, en figuras geométricas fusionando volúmenes arquitectónicos con la elegancia y sofisticación, el norte y sur de España, el vanguardismo y lo tradicional. Para Inés, la moda siempre ha formado parte de su vida, siempre tuvo afinidad por ella, y poco a poco y de manera natural se convirtió en su profesión. Para Virginia, la moda es personal, y la define como ir cómoda y feliz con lo que una lleva, y de la misma forma, su vocación viene desde muy temprana edad, siendo influenciada por su madre (Okdiario, 2024).

Parte del éxito de la marca se atribuye a los diferentes gustos de las dos socias, que juntos son la combinación perfecta. Para Inés el lino es su material predilecto, mientras que para Virginia los bordados, el terciopelo y el algodón. La segunda parte de su éxito ha sido que, desde su creación, la marca ha evolucionado hacia complementos y accesorios que reflejan la misma filosofía de calidad y exclusividad (Okdiario, 2024).

En 2020 durante la pandemia, IQ experimentó un crecimiento inesperado gracias a su apuesta por el *e-commerce*, que le permitió llegar tanto a clientes nacionales como internacionales. A pesar del confinamiento, IQ consiguió consolidar su presencia digital y fortalecer su relación con los clientes, adaptándose rápidamente al contexto cambiante tanto de España como de todo el panorama internacional (Okdiario, 2024).

Actualmente la marca cuenta con presencia en 22 de las 52 provincias españolas, 13 comunidades autónomas y en 2 lugares fuera de España que son Lisboa y Oporto. Cabe destacar, que presencia se entiende como puntos de venta, ya que por el momento la marca no tiene tiendas propias, sino que vende en espacios multimarca y grandes almacenes. El único punto de venta propio se encuentra en Madrid, ya que es donde vive la fundadora y dueña. Esta tienda se encuentra en la Calle Jorge Manrique 11, y solo comercializa productos de la línea de decoración de casas, como su nombre indica “Punto de Venta IQ Home Collection” (Okdiario, 2024).

2.1.2 Misión, visión y valores

La misión de una empresa proyecta su propósito y su razón de ser, aquello que le da el sentido a la existencia de la compañía. Suele estar orientada al largo plazo, no necesariamente debe hacer referencia a los objetivos a corto plazo. Así, la misión de The IQ Collection se define como: “*buscamos ofrecer prendas con un diseño auténtico que resalten la belleza natural y la seguridad de cada mujer que forma parte de nuestra marca.*” (The IQ Collection, 2023).

Mediante el análisis de la misión podemos obtener la conclusión de que no solo buscan el éxito de sus diseños y reconocimiento de sus prendas, sino que como afirmó su fundadora Inés Domecq: “En IQ Collection nos dirigimos a todo tipo de mujeres. Buscamos que con nuestros diseños cada temporada se sientan seguras y fieles a sí mismas” (Vanitatis, 2024). Es decir, buscan soluciones para mujeres que quieren ser fieles a su estilo mediante prendas especiales.

Asimismo, en línea con su misión destaca otro de los objetivos de la marca con sus diseños: “Sentirse bien, guapa, favorecida aporta esa actitud y predisposición a vivir un momento perfecto; pero no hace falta un buen *look* para disfrutarlo: si lo pienso bien, en mis momentos 'más perfectos' iba vestida casual, muy normal.” (Woman, 2024).

Respecto a la visión, generalmente es una afirmación que agrupa las expectativas de la empresa, sus anhelos y su posición estratégica en la que aspira a ubicarse a largo plazo. IQ no cuenta con una definición oficial de la misma, pero conforme al análisis efectuado, la marca pretende innovar en un mercado emergente en el que cada vez más marcas apuestan por la moda sostenible, enfocado en compromiso con la calidad, la elegancia y la fusión de tradición e innovación en sus diseños dirigidos a mujeres que quieren verse bien.

Por otro lado, busca que su producto inspire a aquellas personas que lo vistan, por sus diseños que cuentan historias, como la colección de primavera-verano de 2023 inspirada en Antonio Machado y sus poesías. Una colección pulcra, cuidada, a veces sobria y otras delicada, con gran densidad conceptual, como la obra del autor. Finalmente, como se

mencionaba en la misión, IQ aspira a superar los límites de un producto y una marca, aspira a convertirse en un concepto con el que sus consumidoras se sientan vinculadas.

Los valores de IQ representan los pilares fundamentales que guían su filosofía y actuación, tanto a nivel de diseño como empresarial. Inspirados por la tradición española y la elegancia moderna, los valores de IQ se reflejan en cada prenda, promoviendo diseños exclusivos y artesanales, y con profundo respeto por la autenticidad. según declaraciones de Inés Domecq (2024), estos valores podrían resumirse en:

- Atemporalidad: Creación de prendas que trascienden las tendencias pasajeras, ofreciendo estilos duraderos y versátiles
- Elegancia: “Diseños que permiten a las mujeres destacar en cualquier ocasión, combinando sofisticación y sencillez”.
- Calidad: “Diseño de piezas duraderas y versátiles fomentando una moda que trasciende temporadas”.
- Artesanía Española: Promoción y valorización de la artesanía, el diseño y la confección local, apoyando la industria textil española.
- Empoderamiento Femenino: Fomentar la seguridad y la autoestima de las mujeres a través de prendas que reflejen su personalidad y estilo únicos
- Sostenibilidad: “En nuestra marca el respeto al medio ambiente es muy importante, buscamos reducir nuestro impacto ambiental desde la selección de tejidos sostenibles como algodón orgánico, lino...etc.”

A modo resumen se ha realizado la Figura 3 sobre la “misión, visión y valores de The IQ Collection” que se presenta a continuación:

Figura 3: Misión, visión y valores de IQ Collection

Misión: “Buscamos ofrecer prendas con un diseño auténtico, que resalten la belleza natural y la seguridad de cada mujer que forma parte de nuestra marca”

Visión:

- Innovar en un mercado emergente
- Apostar por la moda sostenible
- Comprometerse con la calidad, la elegancia y la fusión de tradición e innovación
- Inspirar a aquellas personas que vistan sus prendas

Valores:

- Atemporalidad
- Elegancia y Calidad
- Artesanía española sostenible
- Empoderamiento femenino

Fuente: Elaboración propia a partir de Inés Domecq (2024)

2.2 Modelo de negocio

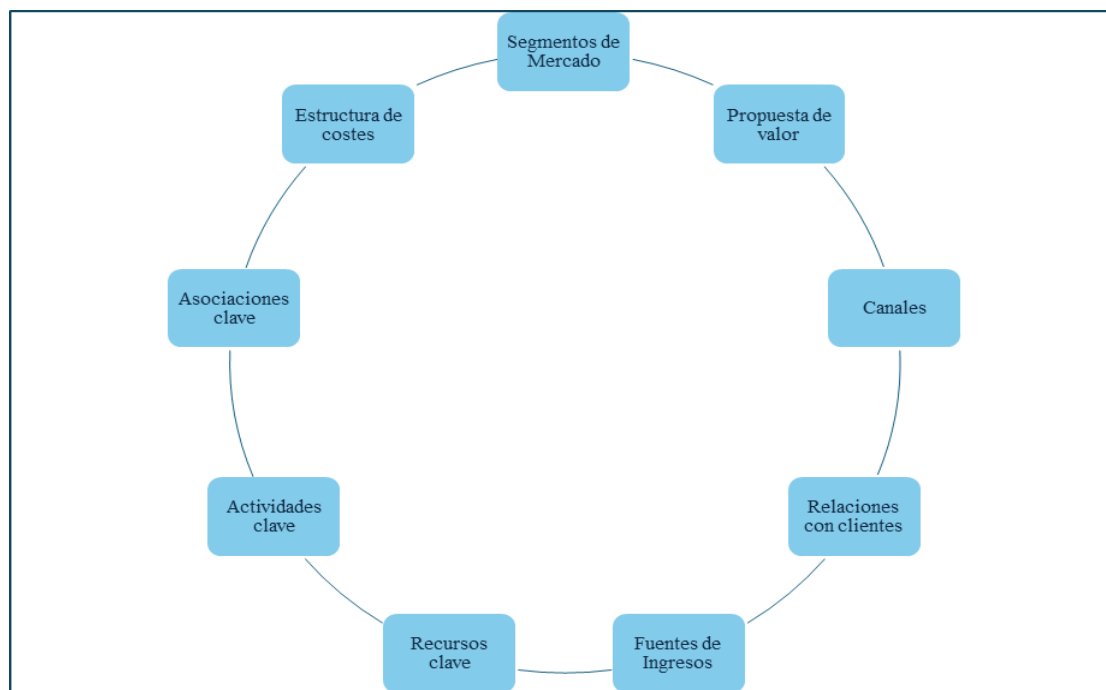
Según Osterwalder & Pigneur⁷ (2021): “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Además, de acuerdo con estos autores, el modelo de negocio debe proponer un concepto sencillo de entender con los elementos fundamentales del desarrollo de negocio, de manera que no simplifique excesivamente su operación.

Para proceder al análisis del modelo de negocio de IQ Collection se va a utilizar la teoría del modelo de negocio Canvas. Este modelo ha sido elegido en comparación con otras opciones como el modelo Gambardella por su sencillez y utilidad, además de su carácter visual, ajustándose perfectamente a la empresa IQ y a su modelo de negocio sencillo.

⁷ Alexander Osterwalder, que escribió con ayuda de Yves Pigneur su libro “Generación de Modelos de Negocio”, un modelo de negocio se puede resumir mediante la herramienta Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2021).

Este modelo se divide en nueve elementos para explicar el funcionamiento y creación de valor de una empresa. Estos elementos abarcan los componentes esenciales de un negocio y son: oferta, viabilidad económica, clientes e infraestructura (Osterwalder & Pigneur, 2021). A continuación, en la Figura 4 se representan en concreto estos nueve elementos clave y el orden que va a seguir su análisis en el presente trabajo.

Figura 4: Componentes clave del Modelo de Negocio Canvas



Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder & Pigneur (2021).

1) Segmentos de mercado

En este primer paso se identifica a quien se dirige la marca. Es crucial definir claramente el público objetivo a la hora de dirigir la estrategia de marketing y para satisfacer de forma completa sus necesidades, a la vez que definir correctamente el precio que este estaría dispuesto a pagar (Osterwalder & Pigneur, 2021).

Cuando en 2020 surge la marca, y viniendo impulsada por una colección previa de la fundadora Inés Domecq, el público objetivo es un nicho de mercado: el de las mujeres que quieren vestir elegantes y que están dispuestas a pagar un precio elevado por ello. Gracias a

la definición de este segmento IQ emplea los materiales necesarios para crear prendas con las características buscadas por sus clientas.

2) Propuesta de valor

Una vez detectado el segmento de mercado, es necesario determinar la proposición de valor del negocio, o sea, lo que la marca propondrá para que el consumidor opte por su producto en lugar de cualquier rival, satisfaciendo así las demandas del segmento. (Osterwalder & Pigneur, 2021).

Desde la creación de IQ, su propuesta de valor destaca por su carácter rompedor, ya que se trata de un nicho emergente. El objetivo es promover un estilo moderno y de calidad excepcional que hagan sentir a las clientas seguras y deslumbrantes, a la vez que se promueve la artesanía, el diseño y la confección española. Vestir elegante nunca ha sido tan fácil. (The IQ Collection, 2024). Podemos afirmar que la propuesta de valor se basa especialmente en el diseño atemporal y elegante, óptimo tanto para el día a día como para las ocasiones más especiales. Además, ofreciendo un producto diferenciado con diseños muy marcados y reconocibles, se proporciona un nuevo canal de expresión a las clientas.

La primera inspiración de la colección de 2020, fueron los años 70 y el campo andaluz. Desde entonces han representado ciudades, entornos, formas geométricas, y mujeres célebres, estableciendo así un *storytelling* de fácil interpretación para los consumidores y mantener un hilo conductor en sus colecciones.

Figura 5: Vestido IQ Collection, Modelo África



Fuente: Ok diario (2022)

Se aprecia en la Figura 5 el vestido que según las fundadoras supuso un cambio de inflexión en los diseños de la marca por su simetría en los hombros y el corte geométrico.

3) Canales

Los canales establecen el modo en que la empresa se comunica con sus clientes, además del método de distribución del producto o servicio que proporciona. (Osterwalder & Pigneur, 2021). Por lo que IQ cuenta con dos tipos de canales:

3.1) Canales propios de comunicación y distribución:

IQ utiliza principalmente canales propios, alineados con su enfoque de exclusividad y calidad. Actualmente la marca cuenta con:

- Canal directo online: Desde su creación, IQ ha apostado por su página web como el principal punto de venta y comunicación con sus clientes. Este canal permite la conexión directa con los consumidores ofreciendo experiencia personalizada, suscripción a la *newsletter*⁸ y acceso a colecciones limitadas.
- Canal indirecto físico: en 2022 la marca amplió su presencia mediante la apertura de *showrooms*⁹ en puntos estratégicos en España, donde los clientes pueden explorar las colecciones y recibir asesoramiento personalizado. Estos espacios representan un punto de encuentro entre la marca y su público, reforzando su posicionamiento como referente en moda elegante y de alta calidad.

3.2) Canales de socios

Además de sus canales propios, IQ colabora con tiendas multimarca exclusivas que comparten su visión de calidad y diseño, como podría ser Pietra en Madrid. Estas alianzas permiten llegar a un público más amplio y darse a conocer a la vez que mantiene su identidad y valores.

⁸ Se entiende por *newsletter* a una publicación digital periódica enviada por correo electrónico a una base de suscriptores con el objetivo de informar, fidelizar y promocionar productos, servicios o contenidos de una empresa (Kotler & Keller, 2016).

⁹ Un *showroom* es un espacio físico o virtual donde una empresa exhibe sus productos para que los clientes puedan verlos, probarlos y conocer más detalles antes de realizar una compra, ya sea en el propio lugar o a través de canales digitales (Kotler & Keller, 2016).

4) Relaciones con clientes

Una empresa tiene la capacidad de construir diversas clases de vínculos con sus clientes. Estos vínculos pueden ser individuales o automáticos y pueden estar más enfocados en la lealtad, venta o captación de clientes. En el caso de IQ, la relación con los clientes es un elemento clave al posicionarse en un nicho de mercado que debe mantener a su público fidelizado.

IQ busca ofrecer a sus clientes atención personalizada, que concuerde con el precio que sus prendas llevan consigo. Por ejemplo, la marca recopila información de los gustos y preferencias para adaptar sus recomendaciones y contenido en sus *newsletters*. Por otro lado, y justificando el precio, la marca se posiciona como exclusiva, transmitiendo la misma a sus clientas. Esto fomenta un sentimiento de pertenencia, que hace valorar la autenticidad y diferenciación que ofrece IQ.

Además, para consolidar su vínculo con sus clientes, IQ pone en marcha tácticas de lealtad como descuentos para clientes habituales, acceso anticipado a nuevas colecciones y eventos exclusivos en sus showrooms. Estas acciones no solo fomentan la fidelidad, sino que también establecen a la marca como una comunidad próxima.

Por último, un elemento clave en su relación con los clientes son sus redes sociales, donde cuentan con aproximadamente cuatrocientos mil seguidores y mediante las cuales interactúan, muestran desfiles que organizan como los de la Real Escuela Andaluza de Arte Ecuestre de Jerez, el Palacio de Dueñas, o la Feria de Abril. A su vez, fomentan el *engagement*¹⁰ y muestran adelantos de las colecciones, así como noticias de Black Friday, descuentos etcétera.

5) Fuentes de ingresos

El modelo de negocio de The IQ Collection se fundamenta principalmente en la venta directa de ropa única, creada para un público que aprecia la calidad, la sofisticación y la

¹⁰ El *engagement* es el nivel de compromiso, interacción y lealtad que los consumidores muestran hacia una marca, medido a través de su participación en diferentes canales como redes sociales, *newsletters*, compras recurrentes y recomendaciones" (Kotler & Keller, 2016).

fabricación a nivel local. La marca genera ingresos a través de operaciones puntuales, es decir, a través de la compra de productos individuales realizadas por parte de sus clientes. (Osterwalder & Pigneur, 2021).

Desde su creación, IQ ha mantenido un enfoque en prendas de alta calidad con precios premium. Los precios iniciales de sus productos oscilan entre los cien y trescientos euros, dependiendo del diseño y los materiales utilizados, reflejando el posicionamiento de la marca en el segmento del lujo accesible. Además, la marca ha implementado estrategias para maximizar sus ingresos, como el lanzamiento de colecciones limitadas, como la de Schweppes, que generan exclusividad y, en consecuencia, una alta demanda en sus canales de distribución propios y asociados.

Por otro lado, The IQ Collection también genera ingresos indirectos a través de colaboraciones estratégicas con boutiques multimarca como Pietra, distribuidor de IQ, y tiendas internacionales, quienes adquieren sus productos para su reventa en mercados específicos. Estas alianzas permiten a la marca diversificar sus ingresos, aunque con un margen menor en comparación con sus canales propios.

En definitiva, el modelo de ingresos de The IQ Collection refleja una combinación de estrategias directas e indirectas que se centran en maximizar el valor percibido por el cliente, mientras se mantiene fiel a la filosofía de exclusividad y calidad que caracteriza a la marca.

6) Recursos clave

Los modelos de negocio dependen de ciertos recursos clave que son esenciales para el funcionamiento de la empresa y la creación de valor. Utilizando el modelo de negocio Canvas de Osterwalder y Pigneur, los recursos clave de IQ Collection se pueden clasificar en los siguientes grupos:

6.1) Recursos físicos:

IQ basa parte de su modelo en la producción local. La marca trabaja estrechamente con talleres de confección en España, promoviendo el uso del *Made in Spain* como un valor distintivo en su comunicación y posicionamiento. Los talleres españoles garantizan la alta calidad y el diseño artesanal que caracteriza las prendas. Además, IQ cuenta con *showrooms* exclusivos en los que los clientes pueden descubrir las colecciones en entornos diseñados al detalle.

Asimismo, los recursos físicos incluyen la página web, que actúa como el principal canal de ventas para gestionar pedidos y brindar experiencias de compra personalizadas, a la vez que actúa como comunicador directo con los clientes, donde deberíamos añadir las redes sociales, concretamente Instagram y TikTok.

6.2) Recursos intelectuales:

En la industria de la moda, los recursos intelectuales son un componente esencial del modelo de negocio. En el caso de IQ, el nombre de la marca y su identidad visual y reconocible son activos claves protegidos por derechos de propiedad intelectual. Estos recursos permiten a la empresa diferenciarse de sus competidores y mantener su posicionamiento como una marca de lujo accesible (Osterwalder & Pigneur, 2021).

Además, las colecciones de la marca diseñadas por Inés Domecq y su equipo creativo, están protegidas por derechos de marca y propiedad intelectual, registrados bajo la titularidad de INVIRCOLECCION, S.L. Estos derechos incluyen aspectos clave como textos, imágenes, diseño gráfico, marcas, estructura de navegación, información y contenidos asociados al sitio web de la empresa. Este marco legal garantiza a IQ el control exclusivo sobre la explotación, reproducción, distribución y comunicación de sus activos, protegiéndolos contra usos no autorizados o ilegales. Esta protección es esencial para preservar el esfuerzo creativo, la innovación y la autenticidad de la marca en un mercado altamente competitivo, asegurando así su diferenciación frente a competidores.

6.3) Recursos Humanos

Los recursos humanos son fundamentales para el funcionamiento de IQ al tratarse del sector textil y de la moda. El equipo responde a un alto nivel de conocimiento y experiencia en moda, diseño y marketing. Inés Domecq como cofundadora y diseñadora principal, lidera la visión creativa de la marca, y su equipo le complementa con la creación de colecciones únicas e innovadoras. A su vez, los equipos de atención al cliente en sus puntos de venta y de marketing digital son cruciales para gestionar la comunicación y la personalización de la experiencia, a la vez que potenciar el *engagement* a través de sus redes sociales.

7) Actividades clave:

Las actividades clave son aquellas acciones esenciales que permiten a una empresa cumplir con su propuesta de valor y garantizar el funcionamiento eficiente de su modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2021). En el caso de The IQ Collection, sus actividades clave se dividen en las siguientes áreas (The IQ Collection 2024):

7.1) Diseño y creatividad:

El equipo de diseño está liderado por Inés Domecq y Virginia del Pozo, quienes son responsables de conceptualizar las colecciones exclusivas de la marca. Este departamento trabaja para garantizar que cada prenda refleje la identidad de IQ. Desde la selección de materiales hasta el desarrollo de patrones y estilos únicos, el proceso creativo es el núcleo del modelo de negocio de la empresa.

7.2) Producción:

IQ apuesta por la fabricación local en talleres españoles, garantizando así tanto la excelencia de sus prendas como su posición de compromiso con el *Made in Spain*. La actividad abarca la coordinación con los proveedores, la supervisión de la calidad y el seguimiento de las entregas para asegurar la excelencia en cada artículo.

7.3) Marketing y comunicación:

Debido a la importancia del internet, redes sociales y nuevas tecnologías en la actualidad, las funciones de este departamento son imprescindibles para la marca. El marketing es uno de los pilares principales de la estrategia de IQ. Se encarga del desarrollo de campañas que promocionan las colecciones y fortalecen su identidad. Entre sus actividades se encargan de gestionar las redes sociales (especialmente Instagram) para promover la imagen de la marca, del diseño de estrategias de marketing digital como *newsletters*, y de organizar eventos exclusivos como presentaciones de colecciones o colaboraciones, como ya se han mencionado anteriormente, la presentación de la colección en la Feria de Abril, y la colaboración con Schweppes o Roberto Diz.

7.4) E-commerce:

Como marca digital nativa, el sitio web constituye el principal medio de ventas de IQ. Las tareas fundamentales comprenden la administración y mejora de la plataforma *online*, la incorporación de sistemas de pago, y la creación de experiencias de usuario fácilmente comprensibles para asegurar la adaptación a todo el público objetivo y su satisfacción.

7.5) Atención al cliente

Este departamento es esencial para garantizar que la experiencia de compra mencionada sea satisfactoria. Este equipo gestiona consultas y devoluciones que son externalizadas a su vez a la empresa IF Returns, integrada en su página web y gracias a la cual los clientes pueden gestionar en menos de 1 minutos su cambio o devolución de una forma totalmente intuitiva (IF Returns, 2024).

7.6) Gestión financiera

El área financiera garantiza la viabilidad del negocio a través de la organización, supervisión y administración de los recursos económicos. Este departamento colabora estrechamente con otros grupos para incrementar los márgenes de ganancia y valorar la factibilidad de nuevas alianzas o inversiones en nuevas líneas de productos, como la reciente creación de IQ Home.

8) Asociaciones clave

Las asociaciones clave son relaciones estratégicas que una empresa establece con terceros para optimizar su modelo de negocio, creando sinergias, reduciendo riesgos y gestionando recursos de manera eficiente, (Osterwalder & Pigneur, 2021). En el caso de *The IQ Collection*, estas asociaciones se dividen en las siguientes categorías:

Primero, IQ se asocia con sus proveedores y los productores locales españoles, lo que le permite mantener un control estricto sobre el proceso de producción y proyectar una imagen de sostenibilidad y autenticidad, clave para su propuesta de valor.

Segundo, IQ ha establecido alianzas con otros actores del sector de la moda como Roberto Diz, creando la colección Cosmos. En la Figura 6 sobre: “Vestido Polimnia de la colección Cosmos de IQ x Roberto Diz”, se aprecia una prenda de la colección, que evoca la personalidad, actitud y elegancia Diz-Domecq (Elle,2024). También colaboraron con Schweppes con una colección limitada que refleja los “*Perfect Moments*” de Schweppes y que se compuso por tres *looks*, idóneos para vestir tanto de día como de noche, en ocasiones casuales o más formales (Okdiario, 2024). Estas colaboraciones fortalecen la imagen que IQ quiere proyectar y a la vez le permiten llegar a nuevos segmentos de mercado, ya que se da a conocer a los clientes de sus colaboradores.

Figura 6: Vestido Polimnia de la colección Cosmos de IQ x Roberto Diz



Fuente: IQ Collection (2024)

Las *influencers* y las redes sociales son también socios clave para IQ. Las *influencers*, *royals* y “*jet setters*” como Isa Hernáez, Eugenia Martínez de Irujo, Claudia Osborne, e incluso Leticia Ortiz, ayudan a IQ a ampliar su audiencia y conectar con un público que valora la moda exclusiva y de calidad.

Por último, como se ha mencionado anteriormente, IQ vende mayoritariamente en tiendas multimarca y puntos de venta en grandes almacenes, por lo que todos los que acceden a vender las prendas de IQ son socios de distribución que comparten su visión y sus estándares de calidad, así como público objetivo.

9) Estructura de costes

En este apartado se busca definir los costes a los que se enfrenta el modelo de negocio de IQ. Según Osterwalder y Pigneur (2021), los costes de un modelo de negocio se pueden clasificar en función de su enfoque estratégico: si priorizan la reducción de costes para maximizar la eficiencia o si se otorga mayor importancia a la creación de valor, lo que a menudo implica incurrir en costes más elevados.

En el caso de IQ, su estructura de costes refleja un equilibrio entre ambas estrategias, con un fuerte énfasis en la calidad artesanal y producción local, y el marketing mediante redes sociales e *influencers*, lo que eleva considerablemente sus costes, pero también es la esencia de su marca. Estos costes se compensan con iniciativas como la optimización de su logística inversa implementada por la empresa IF Returns en su página web que agiliza el proceso de cambios y devoluciones. A su vez, el hecho de no tener tiendas físicas beneficia a IQ por el ahorro en alquiler de locales y mantenimiento, reduciendo el coste a la mensualidad del punto específico de venta o *corner*¹¹.

2.3 Modelo de negocio Canvas

En la Tabla 1, que se muestra a continuación, se observa un resumen visual del modelo de negocio Canvas de Osterwalder & Pigneur (2021) aplicado a The IQ Collection.

Tabla 1: Modelo de negocio Canvas The IQ Collection

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
- Proveedores y productores - Locales, España - Colaboraciones - Swchepes - Roberto Diz - Influencers y RRSS - Socios distribuidores	- Diseño y creatividad - Producción - Marketing y comunicación - E-commerce - Atención al cliente - Gestión financiera Recursos clave - Físicos - Producción local - Showrooms - Intelectuales - Marca - Diseños - Humanos	- Carácter rompedor en nicho emergente - Artesanía, diseño, confección española - Atemporalidad y elegancia - Diseños reconocibles - Atención personalizada	- Atención personalizada - Recomendaciones - Exclusividad - Cápsulas exclusivas - Suscripción a <i>newsletter</i> - Descuentos a clientes habituales - Acceso anticipado - Invitación a <i>showrooms</i> - Redes sociales Canales - Propios - Directo <i>online</i> - Indirecto físico - De socios	- Prendas femeninas elegantes - Accesorios femeninos elegantes
Estructura de costes - Calidad artesanal y producción local - Marketing: redes sociales e <i>influencers</i> - Logística inversa cambios y devoluciones - Puntos de venta o <i>corner</i>			Fuentes de ingreso - Venta directa - Página web - Puntos de venta - Colaboraciones	

Fuente: Elaboración propia a partir de The IQ Collection y el modelo de negocio Canvas

2.4 Productos

IQ ofrece distintos productos femeninos, ya que solo ofrece productos para mujeres. Destacaban inicialmente sus vestidos, y gracias al éxito alcanzado por los mismos, IQ amplió su catálogo a todo tipo de prendas de vestir, incluyendo chaquetas, pantalones, blusas... etcétera. A su vez, diversificaron hacia los accesorios, donde se incluyen cinturones, pañuelos, gorros y bufandas, gorras y bolsos. Por último, su lanzamiento más reciente ha sido la tienda física de Madrid, la única que tienen, de la gama de casa llamada IQ Home, que incluye decoración de casa, y pijamas (The IQ Collection, 2024).

¹¹ Se entiende por *corner* a un espacio de venta dentro de una tienda por departamentos o un gran almacén, donde una marca exhibe y comercializa sus productos, generalmente con una identidad visual diferenciada

Tabla 2: Productos ofrecidos por IQ

Prendas	Abrigos ¹²	Chaquetas Sudaderas y Chalecos	Vestidos	Conjuntos y Monos	Pantalones y Faldas	Punto	Camisas y Tops
Accesorios	Cinturones ¹³	Pañuelos	Gorros	Bufandas	Gorras	Bolsos	Otros

***Fuente:** Elaboración propia a partir de The IQ Collection (2024)*

Las colecciones corresponden a las diferentes campañas que se clasifican en primavera-verano y otoño-invierno cada año. A su vez, IQ también ofrece productos “icónicos” de la marca que han tenido éxito durante la misma colección de años anteriores y los sigue manteniendo en stock. Por último, como se ha mencionado anteriormente también se realizan colecciones en colaboración con otras marcas, no necesariamente de ropa, como la de Schweppes¹⁴, o con otros diseñadores, como la de Roberto Diz¹⁵.

Respecto a los rangos de tallaje, IQ ofrece el tallaje estándar del sector de la moda, es decir, ofrece prendas entre las tallas XS, S, M, L y XL y accesorios de talla única.

2.5 Principales competidores de IQ

Actualmente IQ tiene varios competidores dentro del mercado español, todas ellas siendo marcas exclusivamente femeninas con un enfoque en la artesanía de calidad y que se dirigen al mismo público objetivo: mujeres que desean vestir elegantes y dispuestas a pagar un precio elevado por ello. Es necesario realizar un análisis de estos para determinar el posicionamiento de la marca:

- **Bag by Blanca Astolfi:** es una marca emergente española caracterizada por sus diseños modernos y juveniles elaborados artesanalmente en talleres locales, ideales para mujeres que quieren ir únicas a un evento especial o con un estilo más casual.

y gestionado por la propia marca o en colaboración con el distribuidor (Dunne, Lusch, & Carver, 2013)

¹² Para una visión más detallada véase *infra* Anexo I: Abrigo Katherine The IQ Collection

¹³ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo II: Cinturón Justine Ante The IQ Collection

¹⁴ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo III: Colaboración IQ Collection x Schweppes

¹⁵ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo IV: Colaboración IQ Collection x Roberto Diz

Su fundadora Blanca Astolfi también tiene raíces con el sur de España, ya que nació en Sevilla y también se inspira en esta región a la hora de diseñar sus colecciones, a la vez que se inspira en los caballos, el campo, el flamenco y la libertad (Bag by Blanca Astolfi, 2024). Se enfocan en la originalidad¹⁶, escasez y exclusividad ya que trabajan por encargo. Destacan por mezclar lo clásico con elementos contemporáneos. Su público objetivo son mujeres jóvenes y adultas que buscan destacar en sociedad con prendas de muy alta calidad. Los precios son más elevados que los de IQ, rondando entorno a los cuatrocientos euros por prenda. Son competencia directa, pero Bag by Blanca Astolfi tiende a incorporar diseños mas atrevidos y modernos, y a los precios más elevados.

- **María de la Orden:** es una firma de moda que combina influencias parisinas y españolas, ya que su fundadora, la española María de la Orden, tiene un gran vínculo con la capital francesa. Esta marca se basa en prendas únicas, con estampados, detalles de la infancia y colores vivos¹⁷. Producen principalmente en Europa, ya que dependiendo del tipo de prenda o accesorio se produce en un país u otro, asegurando la mejor calidad de los materiales que los componen. Sus colecciones son cien por cien naturales y muy basadas en algodón y lana. Sus precios oscilan entre los cien y los trescientos euros. Su estilo es menos formal que el de IQ, pero ambas comparten el enfoque artesanal y la oferta de prendas únicas que se diferencian en el mercado español (María de la Orden, 2024).
- **Vogana:** marca originaria de Sevilla que nace de la mano de Carmen de la Puerta, que desde siempre ha estado interesada en la moda. Ofrece prendas femeninas con un toque contemporáneo pero inspirado en lo *vintage*¹⁸ y elegante, y su principio fundamental es la calidad y la constante innovación, siempre sin perder el estilo andaluz. Sus colecciones incluyen vestidos y conjuntos originales, siendo también una opción muy elegida para invitadas de eventos y ocasiones especiales. Su público por tanto son mujeres adultas con interés en prendas atemporales y

¹⁶ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo V: Abrigo Musgo Bag by Blanca Astolfi

¹⁷ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo VI: Conjunto Pek María de la Orden

¹⁸ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo VII: Vestido Kira Vogana

diferentes. Se enfocan en la producción local española y en materiales de alta calidad. Sus precios oscilan entre los cien y los cuatrocientos euros (Vogana, 2024).

3. Conclusión parte I: Oportunidad de Internacionalización para IQ

El análisis del sector de la moda y la evaluación de la situación actual de The IQ Collection, se pueden extraer conclusiones que fundamental su posible expansión internacional.

En primer lugar, el sector de la moda, tanto a nivel mundial como nacional, muestra una clara tendencia hacia la sostenibilidad, digitalización y exclusividad, lo que encaja con la propuesta de valor de IQ. A pesar de los retos derivados de la incertidumbre económica global y las tensiones geopolíticas, el mercado textil y de la moda sigue en crecimiento, con clientes cada vez mas interesados en productos diferenciados, de alta calidad y sostenibles.

En segundo lugar, el análisis del modelo de negocio y el Business Model Canvas de IQ revelan que la marca cuenta con recursos clave, como su identidad de marca, producción local artesanal y estrategias de marketing y comunicación efectivas, que le dan una ventaja competitiva frente a otras marcas del mercado. A su vez, el enfoque en productos exclusivos y su capacidad para captar las tendencias le posicionan favorablemente para un mercado internacional. Con lo que se podría afirmar que la empresa estaría en condiciones de extrapolar su modelo de negocio al exterior.

Por último, el análisis de los competidores demuestra que IQ comparte nicho con marcas emergentes españolas que han logrado expandirse con éxito a otros mercados como María de la Orden en París. Esto demuestra el potencial de crecimiento en mercados internacionales donde la moda femenina exclusiva y sostenible está en auge.

En este contexto, The IQ Collection se encuentra en una posición estratégica favorable para explorar nuevas oportunidades de internacionalización, aprovechando su sólido modelo de negocio y el atractivo creciente de los productos *Made in Spain*. La expansión internacional fortalecería su posicionamiento en el mercado y ampliaría su alcance a nuevos consumidores que valoran exclusividad y diseño de alta calidad.

PARTE II:

Desarrollo de un plan de marketing internacional para IQ

En esta Parte II se llevará a cabo el análisis, diseño e implementación de un Plan de Marketing Internacional (PMI) para la internacionalización de The IQ Collection. Para ello, es necesario realizar una valoración inicial de los modelos de internacionalización disponible y seleccionar el que mejor se adapte a las características y necesidades de la marca. Posteriormente, se procederá al diseño del PMI que incluirá la situación actual de IQ y de los mercados potenciales en los que se podría expandir con éxito y las posibles formas de entrada a los mismos. Finalmente, para la correcta implementación final del PMI se planteará un marketing mix que contemple las necesidades específicas de los mercados objetivo.

4. Valoración de diferentes modelos de internacionalización

Se analizarán distintas teorías y enfoques sobre modelos de internacionalización para que, a través de su comparación, se determine de manera informada qué Plan de Marketing Internacional se adapta mejor a la marca, y posibilitará los objetivos estratégicos de The IQ Collection. Específicamente, se estudiarán los modelos: Hollensen (2017), ICEX (2023) y Llamazares-Nieto (2001).

4.1 Modelo de internacionalización de Hollensen

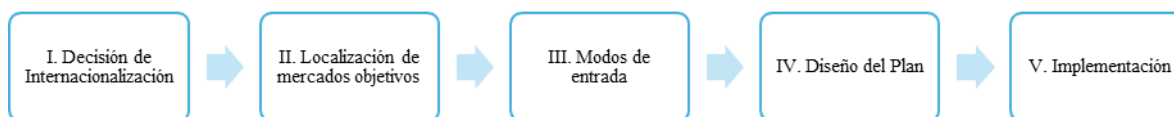
Svend Hollensen, profesor de Marketing Internacional en la Universidad Southern Denmark, es reconocido por su destacada trayectoria en el ámbito del marketing y la internacionalización de empresas. Su modelo es ampliamente utilizado como referencia en estudios y estrategias de expansión empresarial debido a su enfoque práctico y metodológico.

4.1.1. Objetivo del modelo Hollensen

El modelo de internacionalización desarrollado por Hollensen en 2017, se encuentra detallado en las distintas ediciones de su libro *Global Marketing* y proporciona un marco conceptual diseñado para analizar y guiar el proceso de expansión internacional de las empresas. Permite a las organizaciones tomar decisiones estratégicas que se fundamentan en la identificación de mercados, evaluación de formas de entrada y la implantación de estrategias competitivas sostenibles en los mercados internacionales.

La propuesta de Hollensen se estructura en cinco fases decisivas que abarcan desde la identificación de oportunidades hasta la ejecución de un plan integral de internacionalización. Este enfoque busca brindar a las empresas herramientas para establecer una ventaja competitiva sólida, adaptada a las dinámicas del entorno global y a las necesidades de cada mercado. En la Figura 7 a continuación se resumen las cinco decisiones del proceso de internacionalización del modelo de Hollensen.

Figura 7: Decisiones del Modelo de Internacionalización de Hollensen



Fuente: Elaboración propia a partir de Hollensen (2017)

4.1.2. Fases del modelo Hollensen

I. Decisión de Internacionalización

Esta primera etapa del modelo de Hollensen (2017), se toma la primera decisión basada en analizar si la empresa debe internacionalizarse o no, combinando el análisis de factores internos y externos para evaluar la preparación de la empresa y las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales.

Hollensen plantea que el proceso de internacionalización debe alinearse con la misión, visión y propósito de la empresa, asegurando que estos elementos fundamentales sean coherentes con las estrategias de expansión internacional. Además, recomienda un análisis detallado mediante herramientas como el DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), que permite evaluar tanto las capacidades internas como las condiciones del entorno externo, proporcionando una perspectiva completa y equilibrada para la toma de decisiones.

Según Hollensen (2014), para determinar si internacionalizarse o no, existen algunas motivaciones previas, que se clasifican según proactivas, basadas en oportunidades internas de la empresa como aumentar ingresos, y reactivas, en respuesta a presiones externas como la saturación del mercado nacional, la competencia intensa en el mercado nacional, o la necesidad de diversificar riesgos (Schmidt & Hollensen, 2006). Hollensen para esto recomienda utilizar herramientas complementarias como las Nueve Ventanas de Solberg (1997), que analiza la preparación de la empresa frente a la globalización.

Por último, Hollensen (2014) también señala que el proceso de internacionalización implica riesgos importantes que deben considerarse como los riesgos de mercado (barreras de idioma o cultura), comerciales (fluctuaciones de divisa, inestabilidad económica) o políticos (cambios legislativos o restricciones de importación). Estos riesgos se contemplan en el Análisis DAFO (Kotler, 2000), concretamente en Amenazas y Oportunidades y en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1980), que analiza el panorama competitivo y las dinámicas de la industria.

II. Localización de mercados objetivos

Hollensen (2017) señala que esta etapa es una de las más críticas del proceso, ya que una selección incorrecta del mercado objetivo puede llevar al fracaso de la estrategia. Para ello se lleva a cabo esta decisión, basada en aspectos estratégicos, socioculturales y competitivos.

Uno de los enfoques más utilizados es el análisis PESTEL, que estudia factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ambientales de los mercados objetivos para proporcionar una visión global del entorno externo y permite una mejor comprensión de las oportunidades y amenazas. Además, el modelo CAGE (Cultural, Administrativo, Geográfico y Económico), complementa el análisis PESTEL, identificando diferencias entre el país de origen y los mercados objetivos (Urco, Salinas & Castillo, 2019).

Existen factores clave en la selección de los mercados como los aspectos geoestratégicos (localización y tamaño), socioculturales (nivel de vida y gustos), y de competitividad (actores y saturación del mercado). En el caso concreto de IQ Collection, la identificación de mercados debe centrarse en países con un interés creciente en moda sostenible, diseño exclusivo y lujo asequible.

III. Modos de entrada

La tercera fase es fundamental para la internacionalización, ya que determina como la empresa accedería al mercado seleccionado en la anterior fase. Según Hollensen (2017),

este análisis debe ser exhaustivo para maximizar las oportunidades de éxito mientras se minimizan riesgos.

Existen factores que determinan la decisión tomada en esta fase, según Hollensen (2014), estos son:

- Factores internos: incluyen la experiencia internacional previa, su tamaño y sus recursos financieros para hacer frente a la entrada en otro mercado.
- Factores externos: analizan la distancia sociocultural con los países objetivo, las barreras de entradas y la competencia.
- Factores específicos o de la transacción: analizan la necesidad de transferir *know-how*¹⁹, tecnología involucrada y la protección de la propiedad intelectual.
- Otros factores: se considera también la flexibilidad de la empresa y su capacidad de adaptarse a nuevos entornos

Una vez analizados los factores que condicionan el modo de entrada, Hollensen (2017) propone tres estrategias de entrada, cada una con distintos niveles de riesgo, control y flexibilidad:

- Exportación: método mas básico y flexible, ya que permite introducir los bienes en el mercado extranjero sin necesidad de tener operaciones físicas en ese país. Implica bajo nivel de control, pero también bajo riesgo y menores costes. Es óptimo para empresas con recursos limitados o que buscan explorar experimentalmente.
- Modos intermedios: incluyen acuerdos de colaboración o alianzas estratégicas con empresas locales en el mercado objetivo elegido, como *joint ventures*²⁰ o licencias. Permite compartir riesgos y costes con socios locales aprovechando el conocimiento y la red de contactos de este último.
- Inversión directa: implica el establecimiento físico de operaciones propias en el mercado seleccionado, mediante creación de filiales, fusiones o adquisiciones. Esta estrategia ofrece el mayor nivel de control y maximiza los beneficios, también

¹⁹ Se refiere al conocimiento práctico, habilidades y experiencia técnica que son esenciales para llevar a cabo tareas específicas o para operar en un sector particular. Es un activo intangible clave en muchos negocios y proyectos internacionales (Oxford Dictionary, 2024).

involucra mayores costes y riesgos. Es optimo para empresas con abundantes recursos.

En el caso de IQ Collection, la selección del modo de entrada dependerá de su capacidad operativa y sus recursos. La exportación podría ser una opción inicial para probar mercados europeos cercanos, donde se aprovecharía la proximidad geográfica. Para mercados mas complejos, una alianza estratégica con distribuidores similares podría ser más adecuada. Finalmente, una inversión directa sería viable en mercados consolidados donde IQ pueda justificar la apertura de tiendas propias, con las que de momento no cuenta ni en su país de origen.

IV. Diseño del Plan Global de Marketing

Para diseñar un plan de marketing global eficiente, Hollensen (2017) se basa en el reconocido paradigma del Marketing Mix de las 4P's, introducido originalmente por McCarthy en 1964, que incluye: Producto, Precio, Distribución y Promoción. Este enfoque permite a las empresas alcanzar los objetivos en los mercados internacionales, integrando y combinando estas variables clave en función de los objetivos de la empresa en el nuevo mercado.

Respecto al producto, es el eje central de las estrategias de marketing, ya que es la carta de presentación de la marca en el nuevo mercado. Se deben definir claramente las características del producto, para que cumplan estándares de calidad y expectativas de los consumidores. Además, se deben considerar adaptaciones de diseño, embalaje o certificaciones legales (Hollensen, 2017).

En cuanto al precio, es una de las variables más estratégicas. Afecta directamente a la percepción de los clientes y a los ingresos de la empresa. Para tener un precio competitivo se debe analizar el poder adquisitivo local, los precios de la competencia, los costes de

²⁰ Alianzas estratégicas entre dos o más empresas que combinan sus recursos para llevar a cabo un proyecto común, compartiendo riesgos, beneficios y control del negocio.

producción y las regulaciones legales. Hollensen (2017) subraya la importancia de alinear los precios nacionales e internacionales para mantener la coherencia.

La distribución se basa en elegir el método mas eficiente para que el producto llegue al consumidor final. Según Hollensen (2017), hay un vínculo estrecho entre el modo de entrada (exportación, intermediarios, jerarquizados) y el método de distribución. El objetivo final es conseguir el mínimo coste, garantizar la disponibilidad del producto y maximizar el valor que percibe el cliente.

Por último, la promoción, se centra en diseñar la estrategia de comunicación que permita dar a conocer el producto en el nuevo mercado. Según Hollensen (2017), las herramientas pueden incluir campañas en redes sociales, publicidad tradicional y relaciones públicas. Finalmente, es crucial adaptar el mensaje al contexto cultural del mercado para maximizar su efectividad.

V. Implementación

En esta etapa final, Hollensen (2017) fusiona todos los análisis y decisiones anteriores para llevar a cabo el plan mundial de marketing, garantizando que la estrategia de internacionalización sea eficaz. Para lograrlo, resulta imprescindible tener una estructura organizativa robusta que facilite la coordinación de las acciones y la adaptación a las circunstancias del mercado seleccionado.

Para ello, Hollensen determina que son necesarias una estructura organizativa y una estrategia sólidas, una coordinación y comunicación interna claras y efectivas, un seguimiento y control mediante indicadores claves de desempeño (KPIs). Todo ello para alcanzar la minimización de las diferencias culturales (incluyendo a los socios locales, empleados y clientes) y la rentabilidad y sostenibilidad, alineándose con los valores y objetivos de la empresa (Hollensen, 2014).

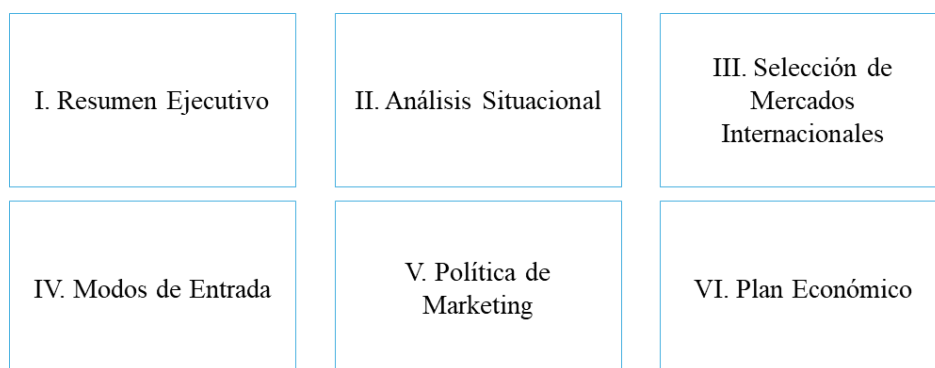
4.2 Modelo de internacionalización propuesto por el ICEX

El modelo de internacionalización propuesto por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) es una herramienta de referencia para las empresas españolas que desean expandirse a mercados internacionales.

4.2.1. Objetivo del modelo ICEX

Como entidad pública, el ICEX tiene como misión fomentar la internacionalización de la economía española y atraer inversión extranjera al país, ofreciendo a las empresas un marco estructurado y profesional para abordar este proceso. Este modelo destaca por su enfoque metódico, que divide el proceso en seis fases fundamentales, cada una diseñada para evaluar y guiar a las empresas en su entrada a mercados exteriores. A continuación, se explicarán en detalle las fases que componen este modelo de reconocido prestigio (ICEX, 2023).

Figura 8: Fases del modelo de internacionalización del ICEX



Fuente: Elaboración propia a partir de ICEX (2023)

4.2.2. Fases del modelo ICEX

I. Resumen ejecutivo

La etapa inicial del modelo consiste en la elaboración de un documento que sintetiza las ideas clave del plan de marketing, funcionando como una guía práctica para la empresa. Este resumen proporciona al equipo directivo una visión completa de los aspectos más importantes del plan.

II. Análisis Situacional

Esta fase implica un estudio detallado de los factores clave relacionados con la empresa, el sector en el que opera y sus competidores. Tiene como objetivo proporcionar una visión realista y completa de la situación actual de la marca, para evaluar su posicionamiento dentro de la industria y justificar la viabilidad de su proceso de internacionalización (ICEX,2023).

III. Selección de mercados internacionales

La selección de mercados internacionales es crucial para identificar los destinos que ofrezcan mejores oportunidades para la marca. Es fundamental analizar factores externos como las condiciones políticas, económicas, legales y culturales de los mercados potenciales, permitiendo tener una visión global y estratégica de cada país, evaluando su viabilidad para la expansión (ICEX, 2023).

La selección se lleva a cabo mediante un enfoque de tres etapas. Primero se define la estrategia de entrada, eligiendo entre expansión diversificada a varios países o concentrada en un numero reducido de mercados clave. A continuación, se seleccionan las áreas geográficas mas accesibles y homogéneas, facilitando la integración en el mercado local. Por último, se identifican criterios específicos para determinar los mercados con mayores posibilidades de éxito para la marca, asegurando que se alineen con los objetivos de la empresa (ICEX, 2023).

IV. Modos de entrada

En esta fase se trata de determinar el modo más adecuado para acceder al mercado seleccionado en la fase anterior. La forma de entrada tiene efecto directo en el resultado que se obtendrá en los distintos países, ya que los recursos, riesgos, canal y control serán diferentes para cada tipo de opción (Llamazares *et al.*, 2013). Para determinar el modo óptimo, se evalúan diferentes opciones en función de las barreras de entrada, los riesgos potenciales y la distancia cultural. Es muy importante que la empresa analice tanto factores internos (recursos disponibles y objetivos), como externos (desafíos socioculturales y legales) (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

Entre las modalidades de entrada propuestas encontramos la exportación directa o indirecta, ideal para empresas que buscan minimizar riesgos, los acuerdos de cooperación mediante alianzas estratégicas que permiten compartir riesgos y recursos, y la implantación exterior, también denominada Inversión Directa Extranjera (IDE), estableciendo relaciones comerciales bilaterales, con mayor control pero también mayor riesgo, modelo propio de empresas grandes y con experiencia previa en internacionalización.

V. Política de Marketing

Existen dos opciones de Política de Marketing Mix o de las 4P's una vez establecidos en el mercado objetivo. Utilizar la política local en el nuevo mercado, lo que supone menores costes, propio de una visión global; o por otro lado, adoptar una postura multidentomística, adaptando el marketing mix a cada uno de los mercados, soportando mayores costes para obtener una mayor cuota de mercado y beneficios (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

Para tomar la decisión entre el binomio global-multidentomístico, se debe considerar la industria en la que se trabaja. En el sector industrial o tecnológico, la necesidad de adaptación es baja y la de integración es alta, mientras que en el sector del consumo es al revés. Esto viene dado por el grado de sensibilidad local y el grado de integración y presiones de costes (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

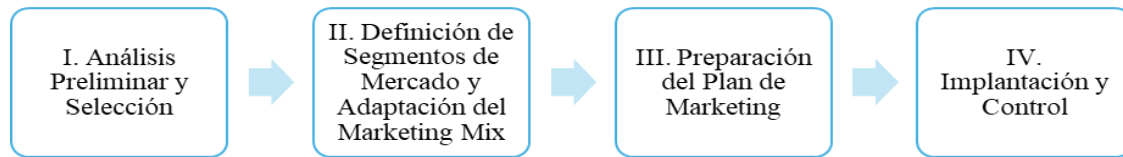
VI. Plan Económico

En esta última fase se estudia como financiar el proceso de internacionalización, para determinar si la expansión es factible y rentable. Se elabora un informe detallado que incluye la estimación de costes y de beneficios potenciales, que debe ser realista, ya que será la referencia para tomar las decisiones finales y para asegurar el éxito del proceso.

4.3 Modelo internacionalización de Cateora, Gilly y Graham (2015)

A continuación, se presenta el último modelo de internacionalización propuesto, basado en los estudios de Cateora, Gilly y Graham (2015). Su propuesta se resume a continuación en la Figura 9 que muestra las Fases de internacionalización de Cateora, Gilly y Graham

Figura 9: Fases de internacionalización de Cateora, Gilly y Graham (2015)



Fuente: Elaboración propia a partir de Cateora, Gilly y Graham (2015)

4.3.1. Fases del modelo Cateora, Gilly y Graham

I. Análisis Preliminar y Selección

La primera fase del modelo se centra en el análisis preliminar. Se evalúan los factores clave que determinan la viabilidad de la expansión. Implica un análisis exhaustivo de las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del mercado externo. Se consideran factores como las condiciones políticas, económicas y legales de los países potenciales, así como los niveles de competencia y la inversión requerida. Así, la empresa analiza las mejores oportunidades y las restricciones que ofrecen los distintos países (Cateora, Gilly, & Graham, 2015).

II. Definición de Segmentos de mercado y Adaptación del Marketing Mix.

Una vez seleccionado el mercado a partir de los resultados de la fase anterior, se procede a verificar como deben relacionarse los elementos del Marketing Mix, las 4P's, ya que deben ajustarse a las características únicas del mercado para tener una propuesta de valor ajustada a las particularidades locales (Cateora et al., 2015). Se estudia como maximizar los beneficios empresariales a través del producto, el precio, la distribución y la promoción, atrayendo al máximo numero de clientes.

III. Preparación del Plan de Marketing

Esta fase se centra en preparar un Plan de Marketing detallado para el mercado objetivo, normalmente un único país seleccionado. Se desarrollan planes de acción que incluyen la situación del mercado, la definición de objetivos y metas, la selección del modo de entrada y las estrategias necesarias para lograr los resultados, y a su vez guían en la implementación

de la estrategia de internacionalización, A partir de los planes de acción, se elaboran los presupuestos que detallan los recursos que se requieren para implementarlos.

IV. Implantación y Control

Por último, se ejecutan las estrategias propuestas y se supervisan constantemente para garantizar su eficacia. La evaluación y el control son esenciales para identificar errores y ajustar el plan según sea necesario. Esta fase requiere indicadores claros de desempeño y mecanismos para corregir las desviaciones respecto al plan inicial.

4.4 Selección del plan de marketing para IQ

Una vez analizados los tres modelos propuestos para la internacionalización, se concluye que el modelo de Hollensen (2017) es el más adecuado para desarrollar el plan de expansión internacional de The IQ Collection. El modelo destaca por una estructura detallada y la profundidad del análisis que ofrece en cada una de sus fases. A diferencia del modelo de Cateora et al., que puede resultar más limitado en profundidad, y del modelo ICEX que está más enfocado a la internacionalización práctica, el modelo de Hollensen permite un análisis integral, desde que se plantea la decisión de internacionalizarse, hasta la implementación y control.

El modelo de Hollensen será complementado con datos específicos del manual del ICEX que resultan de utilidad para enriquecer el análisis y adaptar el plan a las particularidades del mercado español.

5. Diseño e implantación del plan de marketing internacional para IQ

Tras la selección del modelo de internacionalización adecuado para IQ y habiendo estudiado previamente su marco teórico, se procederá al desarrollo del Plan de Marketing Internacional (PMI) basado en el modelo de Hollensen (2017). El modelo será adaptado a las características y necesidades específicas de la marca, sin realizar una réplica exacta de todas las fases teóricas. Por ejemplo, el análisis con herramientas como CAGE o PESTEL, serán ajustados para centrarse únicamente en los aspectos más relevantes para la selección de mercados.

El diseño del PMI seguirá las fases propuestas por Hollensen integrando datos prácticos y herramientas del manual del ICEX. A lo largo del proceso se buscará un equilibrio entre el rigor teórico y la aplicabilidad práctica.

5.1 Situación de IQ para la internacionalización

The IQ Collection se encuentra en una posición estratégica, como ya se ha explicado previamente, que le permite considerar su expansión internacional. Su éxito en el mercado español, con una fuerte presencia online y en tiendas físicas selectas, ha consolidado su identidad como una marca de moda premium, reconocida por su diseño atemporal y sus raíces en la artesanía española. Esta posición de mercado junto con el creciente interés global por la moda sostenible y la producción local presenta una oportunidad para expandirse más allá de las fronteras españolas.

Los motivos para la internacionalización de IQ son muchos. Primero, la búsqueda de crecimiento económico mediante la captación de nuevos clientes en mercados internacionales. Segundo, la creciente demanda en mercados clave como Europa y América del Norte, donde los consumidores valoran cada vez más el diseño ético, único y de calidad. Además, IQ destaca por su presencia global en redes sociales, ya que las *royals* y *jet-setters* que llevan sus prendas son seguidas mundialmente. Por último, IQ ya cuenta con clientes internacionales que adquieren sus prendas a través de su página web, y tiene un punto de venta en Portugal (Porto), con lo cual ya cuenta con un ejemplo de éxito que le inspira a seguir con la decisión de internacionalización.

Sin embargo, IQ también enfrenta desafíos asociados a la expansión. Entre ellos se encuentra la adaptación de sus diseños a preferencias culturales distintas, ya que sus diseños están muy arraigados a la cultura española y pueden no ser la opción número uno a la hora de elegir sus clientas dónde comprar. Para evaluar su capacidad competitiva, se recurre al análisis DAFO que se muestra a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3: Análisis DAFO The IQ Collection

Debilidades • Capacidad limitada de producción debido a colaboración exclusiva con talleres locales • Elevado coste de producción por materiales <i>premium</i> • Dependencia de una imagen fuerte en redes sociales, generando vulnerabilidad ante cambios de tendencia digitales • Presencia internacional aun limitada	Amenazas • Competencia elevada de marcas emergentes internacionales sostenibles y exclusivas • Riesgo de aceptación cultural del estilo IQ en el extranjero • Presión competitiva de gigantes del sector como Inditex que operan a precios mas asequibles • Cambios regulatorios o costes logísticos de mercados internacionales
Fortalezas • Marca consolidada en España con fuerte reputación • Colaboraciones con <i>influencers</i> y personalidades reconocidas • Producción artesanal, exclusiva y de calidad. En línea con el <i>slow-fashion</i> • Presencia física en Portugal, y envíos internacionales como primer paso hacia la internacionalización • Fuerte estrategia de branding en redes sociales que aporta visibilidad orgánica en mercados internacionales	Oportunidades • Incremento de la demanda de productos <i>Made in Spain</i> en mercados clave como Europa, EEUU y Asia • Creciente interés en <i>slow-fashion</i> y sostenibilidad • Expansión de su red internacional a través de <i>e-commerce</i> y plataformas como Net-a-porter y Farfetch • Diversificación de sus líneas de producto, desarrollando colecciones específicas adaptadas a las preferencias de mercados internacionales: cápsulas • Alianzas con plataformas de <i>retail</i> internacionales

Fuente: Elaboración propia

Para que la internacionalización de IQ se lleve a cabo de la mejor manera posible, es esencial que la marca aproveche sus principales ventajas competitivas. Entre ellas, destacan su enfoque en la producción artesanal *Made in Spain* y su consolidada reputación como marca de lujo accesible. Estas fortalezas pueden ser potenciadas mediante el aumento de su presencia en mercados internacionales, alcanzando mayores volúmenes de producción y a su vez reduciendo sus costes unitarios. Además, IQ puede capitalizar su creciente visibilidad a través de *influencers* internacionales y su conexión con tendencias globales.

Sin embargo, enfrenta retos significativos como la fuerte competencia de marcas que operan en el nicho de moda sostenible y *premium*, y la necesidad de adaptarse a las diferentes culturas. Además, los elevados costes de manufactura asociados a la producción en España podrían limitar sus márgenes de beneficio en un entorno competitivo internacional.

Vemos como el *Made in Spain* es su mayor fortaleza, pero a la vez su mayor debilidad. Es por esto por lo que una estrategia eficiente de internacionalización para IQ debería basarse

en mitigar sus desventajas de elevados costes, buscando un mercado en el que se pueda producir con precios similares a los españoles, o seguir produciendo en España con los márgenes actuales. De esta forma se podría aprovechar la fortaleza interna de la propuesta de valor de IQ y la oportunidad en los mercados extranjeros que buscan la moda sostenible y el *slow-fashion*.

5.2 Selección del Mercado Internacional

La selección de mercados internacionales es una de las etapas más importantes dentro del PMI. Para IQ, esta etapa será desarrollada utilizando el modelo de Hollensen (2014) que permite evaluar y segmentar los mercados potenciales combinando enfoques económicos, culturales, geográficos y administrativos.

5.2.1 Metodología y justificación

Uno de los modelos propuestos por Hollensen (2014) es el modelo Uppsala o el modelo de internacionalización incremental, que consiste en un proceso gradual en el que se van adquiriendo conocimientos a medida que se gana experiencia. Por ello, es preferible comenzar en mercados culturalmente similares al país de origen. El modelo consiste en tres pasos:

- Selección de criterios de segmentación:

Permiten establecer criterios para identificar mercados potenciales más adecuados para el plan. Para IQ se consideran factores como la proximidad cultural y geográfica, factores económicos como el gasto en moda española, el PIB, el poder adquisitivo, las preferencias socioculturales como el estilo de vida, las tendencias de moda y los hábitos de consumo, y la estabilidad política y legal, es decir, entornos políticos y regulatorios favorables, para minimizar riesgos.

- Desarrollo de cada uno de los segmentos:

Habiendo definido los criterios, IQ debe dividir el mercado global en segmentos, zonas geográficas. La Organización de Naciones Unidas (ONU), divide el mundo en cinco continentes geográficos que son: Estados de Europa Oriental, Estados de Europa Occidental

y otros Estados (se incluye aquí Turquía, Israel y Estados Unidos), Estados de África, Estados de América Latina y el Caribe y Estados de Asia y el Pacífico.

Si se analiza en detalle cada área geográfica según el modelo CAGE, obtenemos que:

- Estados de Europa Oriental: aunque estén próximos a España y así se facilite el acceso, las diferencias culturales y el poder adquisitivo más bajo dificultan la aceptación de una marca de moda *premium* como IQ. Además, las infraestructuras logísticas y los marcos administrativos fuera de la UE pueden ser un reto.
- Estados de Europa Occidental: existe una gran similitud cultural y administrativa, especialmente con países mediterráneos como Francia e Italia, lo que convierte a esta región en una opción muy favorable para la expansión de IQ. La conectividad geográfica y el alto poder adquisitivo refuerzan aún más su atractivo.
- Estados de África: existe una gran distancia cultural y lingüística con España. Geográficamente, el Norte de África podría presentar una ventaja de proximidad, pero en términos de infraestructura, estilo y preferencias de consumo, se presenta más como una barrera para IQ.
- Estados de América Latina y el Caribe: existe gran afinidad cultural y lingüística con España, pero la lejanía geográfica y los costes logísticos limitan la viabilidad. Podría considerarse como una opción a medio plazo, pero no como opción inicial de expansión.
- Estados de Asia y el Pacífico: se observan grandes diferencias culturales y distancia geográfica. Algunos mercados tienen alto poder adquisitivo, pero la complejidad administrativa y las tendencias de moda locales hacen que esta región no suponga una prioridad inmediata para IQ.

- Análisis y desarrollo de los mercados:

Habiendo concluido que la opción ideal para IQ son los Estados Europeos Occidentales, se procede a analizar y desarrollar esta área geográfica para determinar qué país dentro del conglomerado es el ideal para la expansión de IQ. Se consideran las variables indicadas previamente como el gasto en moda española, el PIB, el poder adquisitivo, las preferencias socioculturales como el estilo de vida, las tendencias de moda y los hábitos de consumo, y

la estabilidad política y legal, es decir, entornos políticos y regulatorios favorables, para minimizar riesgos. A través del uso de herramientas como el modelo CAGE y el análisis de datos provenientes de fuentes como el ICEX, el FMI, la CIA World Factbook, la Comisión Europea, Eurostat y Statista, se busca evaluar los mercados potenciales para concluir con cuál ofrece la mejor oportunidad.

Como se analizó en la Figura 1, según el ranking de los principales países destino de las exportaciones de España en el sector textil, Francia (17.53%), Italia (13.75%), Portugal (9.64%) y Alemania (8.26%) son los 4 primeros, y son en los que se profundizará el análisis.

Primero, en cuanto al crecimiento económico, a continuación, se muestra en la Tabla 4 un análisis de PIB (en billones) y sus estimaciones de crecimiento de los respectivos países entre los años dos mil veinticuatro y dos mil veintisiete.

Tabla 4: PIB y crecimiento esperado de Francia, Italia, Portugal y Alemania

PIB	Francia	Italia	Portugal	Alemania
<u>2024</u>	2,596	1,930	0,220	3,615
Expectativas de crecimiento	1,10%	0,67%	1,93%	0,01%
<u>2025</u>	2,624	1,944	0,225	3,644
Expectativas de crecimiento	1,06%	0,76%	2,35%	0,79%
<u>2026</u>	2,659	1,958	0,230	3,694
Expectativas de crecimiento	1,35%	0,70%	2,00%	1,40%
<u>2027</u>	2,697	1,970	0,234	3,737
Expectativas de crecimiento	1,42%	0,60%	1,93%	1,15%

Fuente: Elaboración propia a partir de FMI, World Economic Outlook Database, 2024

Se puede observar cómo el país con el crecimiento de PIB más estable en el medio plazo es Francia, ya que para Italia, Portugal y Alemania la estimación de PIB decrece en dos mil veintisiete.

Además, para continuar con el análisis se debe evaluar el nivel de renta de los países, observado en el poder adquisitivo que condiciona la demanda de mercado. Para ello se

utiliza la Paridad de Poder Adquisitivo (PPA) expresado en dólares americanos, siendo este el mejor indicador comparable para los países analizados.

Tabla 5. Paridad de Poder Adquisitivo (PPA) 2022 y 2023

	Francia	Italia	Portugal	Alemania
2022	\$3,738 billones	\$3,068 billones	\$0,429 billones	\$5,246 billones
% incremento	0,70%	0,95%	2,33%	-0,30%
2023	\$3,764 billones	\$3,097 billones	\$0,439 billones	\$5,23 billones

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la CIA World Factbook

De esta tabla, obtenemos que Alemania es el que mayor Paridad de Poder Adquisitivo tiene, pero muestra un crecimiento anual negativo, lo que no es óptimo para el análisis que realiza IQ en términos expansión internacional. El segundo situado es Francia, que a la vez crece de un año a otro, por lo que resulta un buen escenario para la internacionalización de IQ.

Por último, para evaluar la estabilidad política y legal para minimizar riesgos, se evalúa el perfil de riesgo del país a través del *Inform Risk*²¹ de la Comisión Europea, que mide el riesgo en una escala de 0 a 10, siendo de 0 a 1,9 “riesgo muy bajo”. Los países analizados muestran los siguientes perfiles de riesgo, que se observan en la Tabla 6.

Tabla 6: Perfil de riesgo de Francia, Italia, Portugal, Alemania

	Francia	Italia	Portugal	Alemania
Riesgo	2,9	2,5	1,9	2,4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Comisión Europea, 2024

Francia muestra el nivel de riesgo más elevado de entre los países analizados, pero sigue estando dentro de la categoría de “riesgo bajo”, igual que Italia y Alemania. Esto refleja que Francia muestra estabilidad económica y política. El hecho de que tenga el riesgo más elevado puede estar influido por factores externos como coyunturas europeas, pero no compromete la capacidad de Francia para mantener su posición como un país atractivo a la

²¹ La Comisión Europea basa sus datos en El Centro de Conocimiento sobre la Gestión del Riesgo de Catástrofes de la Comisión Europea (DRMKC).

inversión y el comercio. Este riesgo también se ve compensado por su crecimiento del PPA y su estabilidad económica.

5.2.2 Elección de mercado(s) objetivo para IQ

Se concluye que Francia es el mercado objetivo para la expansión internacional de The IQ Collection. Se observa que es el principal receptor de productos textiles españoles, según la Figura 1, recibe el 17.53% de las exportaciones textiles españolas. A su vez, se presenta como el país Europeo Occidental con mejores expectativas de crecimiento sostenido del PIB alcanzando el 1.42% en dos mil veintisiete, como se ve en la Tabla 4. Además, ocupa el segundo puesto en Paridad de Poder Adquisitivo tras Alemania, que se descarta por tener un crecimiento anual negativo. En cuanto a las preferencias socioculturales y el estilo de vida y las tendencias, Francia destaca por su estilo de vida sofisticado, con preferencias orientadas a la moda de alta calidad, el consumo sostenible y productos que combinan lujo e identidad cultural, valorando el bienestar y las experiencias significativas sobre el consumo masivo.

Por último, Francia muestra un nivel de riesgo económico y político “bajo” según la Comisión Europea, lo que lo hace competitivo para la inversión y el comercio.

5.3 Forma de entrada

En esta fase se trata de definir la forma de entrada óptima para IQ en el mercado de Francia. Como se muestra en el Anexo VIII, existen diferentes modos de entrada posibles según Hollensen (2014). A continuación, se analizan las posibles estrategias de entrada de IQ en Francia.

Para la elección, es crucial recordar que IQ no cuenta con tiendas propias en España, sino que vende a través de puntos de venta en tiendas multimarca y en *corners* en grandes almacenes. A continuación, se analiza la opción más viable para IQ:

- Exportación: se plantea la exportación directa, mediante la cual IQ seguiría produciendo sus productos en España, por lo que la debilidad vista en el análisis DAFO de los altos costes de producción, se mitigaría, aprovechando los talleres y

proveedores actuales de la marca, gracias a los cuales IQ funciona desde su fundación. Los productos se venderían en grandes almacenes de Francia como Galeries Lafayette, o tiendas multimarca como Merci, que reflejan la exclusividad y calidad de la marca, preservando la percepción de lujo y exclusividad. Esto permitiría a IQ utilizar la experiencia e infraestructura de los intermediarios, minimizando riesgos y costes iniciales de la internacionalización, y controlando la distribución y la relación con los clientes. Un obstáculo del método sería el acceso a estos puntos, por lo que tal vez fuera necesario empezar mediante la exportación indirecta, trabajando con un *bróker* especializado en moda parisina, para lograr la concesión de los *corner* en estos lugares de prestigio de la moda. Se sabe que la fundadora de la marca Inés Domecq tiene amistad con María de la Orden, Inés de Comingues y Geraldine Guyot, mujeres vinculadas con la aristocracia y la moda, igual que Inés Domecq (Hola, 2023), que podrían servir de ayuda a la hora de buscar un *bróker*.

Se plantea la exportación indirecta como primer paso, aprovechando intermediarios especializados y amistades de la fundadora, con bajo riesgo y menor inversión inicial, que se alinean perfectamente con el modelo de negocio de IQ. A medida que IQ se consolide en el mercado, se trataría de lograr una exportación directa, aumentando el control en distribución y en relación con los clientes, lo que cuadra con la esencia de la marca. Se descarta todo tipo de intermediarios que puedan repercutir en la calidad de la atención al cliente y, se descartan también los métodos jerárquicos porque IQ no cuenta con tiendas propias en su mercado de origen y abrirlas en el mercado francés sería inconsistente con su estrategia.

5.4 Política de marketing-mix internacional

Una vez seleccionado el mercado, Francia, y el modo de entrada, exportación, se procede al diseño del plan de *marketing-mix* adaptado a este mercado. El estudio se basa en las decisiones sobre las 4P's: producto, precio, distribución y promoción (Hollensen, 2017).

5.4.1 Producto

Dentro de la cartera de productos de IQ hay prendas y accesorios, como se muestra en la Tabla 2. Estos productos se distinguen por su carácter atemporal y elegante, su calidad y su atención al detalle, lo que coincide con el estilo francés conocido por su sofisticación y simplicidad. En cuanto a adaptación de los productos, IQ simplemente debería preocuparse por mantener sus estándares elevados y cumplir con las exigencias del público francés.

Hay dos consideraciones concretas respecto al mercado francés. La primera son los elevados costes de alquiler en París. Los productos se venderán en *corners* pequeños, teniendo IQ poco espacio para desplegar sus productos. Por ello, se debe optar por los productos más emblemáticos y significativos de la marca, que se considere se alinean más con el estilo francés. La segunda consideración debe ser el clima parisino, se deben incluir en los *corner* los productos invernales, sobre todo, ya que el invierno en Francia dura más que el verano, especialmente en París.

5.4.2 Precio

La fijación de precios es una variable crucial en la estrategia de marketing internacional, ya que influye directamente en los ingresos de la empresa y en la percepción del cliente. Se parte de la base de que ambos países se encuentran en la Unión Europea y el Espacio Schengen y por lo tanto no existen aranceles de importación entre ambos países. A su vez, se deben tener en cuenta algunas consideraciones.

Primero, Francia tiene un poder adquisitivo medio mayor que el de España, como se observa en la Tabla 7 a continuación, lo que indica una capacidad de gasto significativa entre sus consumidores.

Tabla 7: Poder adquisitivo medio Francia y España

	Francia	España
Poder adquisitivo medio	24.328€	18.013€

Fuente: Elaboración propia a partir de Oleo (2024)

Segundo, los consumidores franceses valoran especialmente la calidad y la procedencia de los productos, mostrando inclinación hacia productos de alta gama y sostenibles. Por lo que el sello *Made in Spain*, deja a IQ en una posición favorable para elevar sus precios, de la misma manera que Zadig et Voltaire (empresa francesa), los eleva en España, por su sello *Made in France*. Otro ejemplo a la inversa es Zara, que, siendo español, eleva sus precios en Francia²².

Tercero, en cuanto a la competencia, existen marcas francesas como Sézane, Sandro y Maje, que ofrecen productos entorno a los trescientos euros. Para posicionarse adecuadamente, IQ debería acotar sus precios a ese marco, precios que son prácticamente similares a los de la marca en España, y que podrían justificar un aumento por ser una marca extranjera.

En conclusión, IQ podría elevar sus precios en Francia por diversos motivos. Los motivos más obvios son debidos a impuestos locales y costes logísticos. Por otro lado, el elevado poder adquisitivo de Francia comparado con el español, la inclinación por el sello *Made in Spain*, y la existencia de competencia con precios similares, favorecen la posibilidad de IQ de elevar sus precios en Francia.

5.4.3 Distribución

La política de distribución de IQ estará directamente vinculada al modo de entrada en el mercado. Habiendo concluido con que la exportación indirecta es el método óptimo, la marca debe establecer alianzas con operadores logísticos internacionales como DHL o UPS para gestionar envíos desde su sede en España y los talleres de producción, que como se ha mencionado anteriormente, permanecerán en España también.

A su vez, el canal digital también será fundamental para reforzar la distribución, especialmente por el crecimiento del *e-commerce* en Francia. La página web debería tener disponible una versión en francés y ofrecer envíos rápidos y sin elevados costes, que serían gestionados por el operador logístico seleccionado.

²² Para más detalle véase *infra* Anexo IX: Comparación de precios de Zara en España y Francia

5.4.4 Promoción

Por último, la promoción de IQ debe basarse en estrategias que refuercen su posicionamiento como marca de lujo elegante y atemporal, adaptada a las exigencias de los clientes franceses.

La comunicación en redes sociales, especialmente en Instagram, debe ser el eje central de la promoción. Se debería tratar de colaborar con *influencers* parisinas de referencia como @leiasfez o @annelauremais, a la vez que hacerse eco mediante el círculo de amistades de referentes de la moda parisinas que tiene la fundadora Inés Domecq, por ejemplo, creando capsulas promocionales con estas *influencers*.

A su vez, IQ podría organizar eventos de lanzamiento en París colaborando con figuras clave de la moda parisina. El evento podría celebrarse en lugares emblemáticos como el Palais de Tokyo, o una galería de arte, haciendo también referencia a las inspiraciones de la marca y enfatizando la conexión de IQ con la cultura.

Por último, IQ debería aplicar sus métodos de marketing actuales, como la *newsletter*, en este caso aplicado a sus clientes franceses, lanzando promociones iniciales, regalos por la primera compra, o colecciones limitadas. Tampoco debe dejar de hacer colaboraciones, en este caso con diseñadores parisinos, o con marcas locales de lujo que le den visibilidad.

5.5. Implementación, coordinación y control

El éxito de la internacionalización de IQ dependerá en su totalidad de esta última fase, que dividimos en implementación, coordinación y control, como se presenta a continuación.

5.5.1 Implementación

Lo primero que se debe hacer para implementar el plan, es definir un horizonte temporal con las fases del plan y objetivos realistas, como se expone en el Anexo X. A continuación, se detallan los pasos a seguir cada año.

- Año 1: exploración y análisis del mercado. Se debe realizar una visita al mercado francés, identificando tendencias y preferencias de los consumidores. Se debe a su vez analizar a los posibles competidores, llevar a cabo campañas digitales de prueba en redes sociales y tratar de colaborar con *influencers* locales para generar interés.
- Año 2: expansión digital y consolidación de los canales de venta. Se debe reforzar el *e-commerce* en Francia, incluyendo una versión de la web en francés, con opción de pago en euros y envío rápido. A su vez, se establecerán los *corners* de venta, materializando el modo de entrada de exportación indirecta.
- Año 3: evaluación y optimización. Se deben evaluar los resultados de las campañas digitales, ventas en *e-commerce* y rendimiento de los puntos de venta. A su vez, aquí también se plantea la posibilidad de organizar eventos en colaboración con figuras referentes de la moda, diseñadores o marcas locales.
- Año 4: diversificación de la oferta. Se plantea la exploración de nuevos segmentos como una línea masculina que aproveche el interés de los hombres franceses en la moda, a la vez que la introducción del actual segmento IQ Home en Francia. Se podría explorar también la diversificación geográfica, expandiéndose a otras ciudades como Lyon, Burdeos y Marsella.
- Año 5: innovación y expansión estrategia. Lanzamiento de la línea masculina, refuerzo de IQ Home, colaboraciones estratégicas y preparación para nuevas expansiones por Europa, como podría ser Italia o Alemania.

5.5.2 Coordinación

La forma de entrada en el mercado francés condiciona la coordinación de las actividades. En el caso de IQ, la exportación indirecta implica colaboración con socios locales, como las tiendas multimarca y los grandes almacenes, mientras que otras actividades, como el diseño, producción y fijación de precios, serán gestionadas por la matriz en España.

Para garantizar la adecuada coordinación, se debe estructurar un sistema eficiente que facilite la comunicación entre España y Francia, y entre todas las partes. La implementación de herramientas de gestión de los recursos será crucial y permitirá supervisar y coordinar todas las tareas, para que se alineen con la estrategia de IQ.

Por último, se deberán asignar recursos adicionales, tanto financieros como humanos. Los financieros dependerán de la solvencia de IQ en el momento de la expansión. Los humanos, deben basarse en contratar personal para atender los *corner* en Francia, con perfiles especializados en ventas y marketing, y que se alineen con la esencia de IQ y la imagen que quiere transmitir. A continuación, en la tabla 8 se detalla el reparto de responsabilidades entre IQ y los socios locales.

Tabla 8: Reparto de tareas entre la marca y los socios locales en Francia

	IQ	Socios
ESTRATEGIA		
Diseño de producto	X	
Fijación de precios	X	
Estrategia de distribución	X	
OPERACIONES		
Negociación de espacios		X
Diseño y organización	X	
Construcción de <i>corners</i>		X
RETAIL		
Merchandising		X
Gestión de escaparates		X
Protocolo de ventas		X
Recursos humanos	X (formación inicial)	X (selección y gestión)
MARKETING		
Comunicación y PR	X	
Publicidad	X	X
LOGÍSTICA		
Importación	X	
Gestión de stock		X
FINANCIERA		
Líneas de crédito	X	
Proveedores	X	

Fuente: Elaboración propia

5.5.3 Control

Una vez que IQ empiece sus operaciones en el mercado francés, será fundamental establecer un sistema de control para garantizar que se cumplen los objetivos estratégicos, financieros y operativos definidos.

En cuanto al control financiero, se realizarán proyecciones financieras a medio y largo plazo, revisando ingresos, márgenes y costes. En cuanto al control de calidad, se implementarán revisiones de los puntos de venta físicos y *online* para asegurar que se alinean con los estándares de calidad de IQ y se recopilará *feedback* de los clientes. Finalmente, en cuanto al marketing, se debe monitorear el rendimiento de las campañas promocionales y el *engagement* en redes sociales.

6. Conclusión parte II. Aplicación del plan de internacionalización de IQ

En resumen, en esta Parte II se ha llevado a cabo el diseño e implantación de un PMI para la empresa IQ basándose en los modelos de Hollensen y del ICEX que se han debidamente adaptado a las condiciones particulares de la empresa. Inicialmente, el análisis DAFO demuestra la posición favorable de IQ para la expansión internacional. Además, mediante la aplicación del modelo CAGE, se ha podido seleccionar la geografía óptima para IQ, concretamente el mercado francés. A su vez se decide la exportación indirecta como primer paso para exportar los productos, con posibilidad de acabar utilizando la exportación directa en el largo plazo. Por último, se observan la implementación, coordinación y control en un horizonte temporal de cinco años para que el plan tenga éxito.

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones del análisis realizado en el presente Trabajo de Fin de Grado que conciernen a The IQ Collection.

Conclusión primera:

El análisis del sector de la moda, del mercado internacional, y del modelo de negocio y propuesta de valor de IQ, confirman que la marca se encuentra en un momento óptimo para la expansión internacional. Aunque aun no cuenta con tiendas propias en España, su modelo de negocio basado en *corners* y ventas en tiendas multimarca proporciona una base sólida y escalable para la expansión.

Conclusión segunda:

El plan de internacionalización de IQ se basa en el Modelo de Internacionalización de Hollensen (2014), seleccionado como el más idóneo y que se basa en cinco fases: *decisión de internacionalización, localización de mercados objetivos, modo de entrada, diseño del plan de marketing-mix e implementación.*

Conclusión tercera:

Mediante un análisis exhaustivo del mercado europeo, se concluye que Francia, y en particular París, representa un destino estratégico ideal para la internacionalización de IQ. La proximidad geográfica, cultural, y económica, junto con la alta valoración de la moda *Made in Spain* y el elevado poder adquisitivo de los consumidores franceses posicionan a este mercado como una oportunidad clave para la marca. Asimismo, el consumidor francés, al que se conoce por su estilo elegante y exigente en calidad, se alinea perfectamente con los valores y la propuesta de IQ.

Conclusión cuarta:

La forma idónea para expandirse a este mercado será mediante la exportación indirecta, para en un futuro llegar a la exportación directa. Este modo de entrada se alinea con el modelo de negocio de IQ en su país de origen, y permite aprovechar amistades de la fundadora en París para lograr la concesión de *corners* en lugares de renombre de la moda

parisina. La exportación reduce costes y minimiza riesgos para IQ, a la vez que permite controlar la distribución y la calidad en atención al cliente que tanto caracterizan a IQ.

Conclusión quinta:

A través del análisis del marketing mix y las 4P's de IQ, se ha definido la estrategia que permite su expansión internacional. Se aplicará un enfoque adaptado a las características del mercado francés. Se introducirán inicialmente los productos femeninos icónicos más invernales. A su vez, se permite a IQ subir sus precios debido al gasto medio en moda del país, al elevado poder adquisitivo, al sello *Made in Spain*, y a los precios similares de la competencia. La distribución será gestionada mediante operadores logísticos internacionales, y reforzada por un canal digital en francés. Finalmente, la promoción debe centrarse en redes sociales como Instagram, colaborando con influencers parisinas, y aprovechando el círculo de amistades de Inés Domecq.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Durante este trabajo hay determinadas áreas que no se han explorado, porque estas no estaban dentro del contenido a analizar y explicar. Sin embargo, deberían considerarse determinados aspectos que se explican a continuación:

Futura línea de investigación primera: este trabajo se ha basado en el diseño estratégico del plan de internacionalización de IQ, sin considerar el enfoque financiero y operativo del proyecto en detalle. Esta debería ser la primera línea de investigación futura, incluyendo análisis de costes, proyecciones de rentabilidad y asignación de recursos.

Futura línea de investigación segunda: se podría estudiar la colaboración con proveedores locales en Francia. Aunque el sello *Made in Spain* es una parte muy importante de la esencia de la marca, esto podría permitir a la marca posicionarse en el prestigioso *Made in France*, reduciendo costes y acercándose a los consumidores locales

Futura línea de investigación tercera: tras la consolidación en Francia, IQ podría plantearse otros mercados como Italia y Alemania, que también han estado cerca de ser considerados los óptimos para la expansión a lo largo de este trabajo. Se deberían evaluar en detalle más características de estos países y a la vez, estudiar si el modelo de internacionalización de Hollensen sería el óptimo en los mismos.

Declaración de Uso de Herramientas de IA Generativa en Trabajos Fin de Grado

Por la presente, yo, Alejandra Sánchez López de Garayo, estudiante de Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales, de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Análisis, diseño e implantación de un Plan internacionalización en la industria de la moda. El caso de The IQ Collection, declaro que he utilizado la herramienta de IA Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
2. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para qué se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 29/04/2025

Firma:



BIBLIOGRAFÍA

- Aspers, P., & Skov, L. (2006). Encounters in the Global Fashion Business: Afterword. *Current Sociology*, 54(5).
- Arixen (2023). La sostenibilidad en la industria de la moda rápida. <https://arixen.es/sostenibilidad-en-la-industria-de-la-moda-rapida/>
- Avís Melgosa, M. (2024). ¿Qué significa la etiqueta “Made in” en moda sostenible? WeLife. <https://www.welife.es/planeta/lifestyle-eco/que-significa-etiqueta-made-in-en-moda-sostenible/>
- Bag by Blanca Astolfi (2024). Bag Bio. <https://blancaastolfi.com/pages/bag-bio>
- Barnes, L. (2013). Fashion marketing. *Textile Progress*, 45(2).
- Bazo, Myriam (2023). *Las empresas apuestan por el nearshoring en Turquía y Polonia para evitar retrasos y sobrecostos logísticos*. <https://logistica.cdecomunicacion.es/sector-logistico/146016/empresas-apuestan-nearshoring-turquia-polonia-evitar-retrasos-sobrecostos-logisticos>
- Berg, A., Amed, I., Balchandani, A., Devillard, S., Straub, M., Kersnar, J., & Rölkens, F. (2023). *The state of fashion 2023: Holding onto growth as global clouds gather*. Business of Fashion & McKinsey & Company.
- Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010). Fast fashion: response to changes in the fashion industry. *The international review of retail, distribution and consumer research*, 20(1), 165-173.
- Calleja, T. R. R. (2024). Análisis sobre la influencia de la moda digital en la sostenibilidad de la producción textil. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (217), 217-228.
- Camargo-Vega, J. J., Camargo-Ortega, J. F., & Joyanes-Aguilar, L. (2015). Conociendo big data. *Revista Facultad de Ingeniería*, 24(38), 63-77.
- Cateora, P. R., Gilly, M.C. y Graham, J. L. (2009–2013) *International Marketing*, 14a-16a Ediciones, Ed. The McGraw–Hill Companies Inc., USA.
- Cateora, P. R., Grahaam, J., & Gilly, M. C. (2015). *International marketing*. McGraw-Hill Education

- Cerviño, J., Arteaga y Fernández del Hoyo, A., (2017). *Manual de Internacionalización*. En Capítulo 3. ICEX.
- Cerviño Fernández, J., Arteaga Ortiz, J., & Fernández del Hoyo, A. P. (2020). *Essentials of international marketing*.
- Cerviño, J., Arteaga Ortiz, J., Fernández del Hoyo, A. P., & Rizzi, F. (2023). Marketing internacional. En *Manual de internacionalización del ICEX* (Cap. 3). ICEX España Exportación e Inversiones. ISBN: 978-84-09-53262-9.
- Del Hoyo, A. P. F. (2002). *El grado de orientación al mercado en la empresa española en los años 90: medición a través de su estructura organizativa* (Doctoral dissertation, Universidad Pontificia Comillas).
- Devesa, M. C. (2002). Análisis del sector de la moda. *Boletín Económico de ICE*, (2749).
- Dunne, P. M., Lusch, R. F., & Carver, J. R. (2013). *Retailing* (8th ed.). Cengage Learning.
- Elle. (2024). Looks de invitada de la colección de The IQ Collection y Roberto Diz. <https://www.elle.com/es/moda/noticias/a46670405/looks-de-invitada-de-la-coleccion-de-the-iq-collection-y-roberto-diz-ines-domecq/>
- Enke, N., & Borchers, N. S. (2021). Social media influencers in strategic communication: A conceptual framework for strategic social media influencer communication. In *Social media influencers in strategic communication* (pp. 7-23). Routledge.
- European Commission. (2023). Circular Economy Action Plan. <https://ec.europa.eu>
- Fernández del Hoyo, A. P. (2009). *Innovación y gestión de nuevos productos: Una visión estratégica y práctica*. Ediciones Pirámide.
- Fernández-Miguel, A., García-Muiña, F. E., Jiménez-Calzado, M., San Román, P. M., del Hoyo, A. P. F., & Settembre-Blundo, D. (2024). Boosting business agility with additive digital molding: An Industry 5.0 approach to sustainable supply chains. *Computers & Industrial Engineering*, 110222.
- Fernández-Miguel, A., Riccardi, M. P., García-Muiña, F. E., Fernández del Hoyo, A. P., Veglio, V., & Settembre-Blundo, D. (2024). From global to glocal: Digital

transformation for reshoring more agile, resilient, and sustainable supply chains. *Sustainability*, 16(3), 1196.

- Fernández-Miguel, A., Riccardi, M. P., Veglio, V., García-Muiña, F. E., Fernández del Hoyo, A. P., & Settembre-Blundo, D. (2022). Disruption in resource-intensive supply chains: Reshoring and nearshoring as strategies to enable them to become more resilient and sustainable. *Sustainability*, 14(17), 10909.
- Forbes España. (2024). Las ventas de moda online crecen 1,6 puntos en 2023 y alcanzan una cuota de mercado del 22,8%.
<https://forbes.es/economia/476338/la-ventas-de-moda-online-crecen-16-puntos-en-2023-y-alcanzan-una-cuota-de-mercado-del-228/>
- García-Torres, S., & Rey-Garcia, M. (2020). Sostenibilidad para la competitividad de la industria de la moda española: hacia una moda circular, digitalizada, trazable y colaborativa. *Información Comercial Española, Revista de Economía*, (912), 87-100.
- Hola. (2023). Inés Domecq y su pandilla francesa: cómo se han convertido en referentes de estilo.
<https://www.hola.com/actualidad/20230501345203/ines-domecq-amigas-pandilla-francesa/>
- Holguín Betancur, S., & Henao Ortiz, M. A. (2024). Transformación digital en la cadena de suministro textil: implicaciones en la gestión del abastecimiento.
- Hollensen, S. (2014) *Global Marketing. A decision-oriented approach*, 6ª Ed., USA, FT Pearson Education Limited.
- Hollensen, S. (2017). *Global Marketing*. 7ª Edición. Pearson Education.
- ICEX España Exportación e Inversiones. (2023). *Manual de internacionalización* (3ª ed.). ICEX España Exportación e Inversiones.
- IF Returns (2024). IQ Collection: una solución de cambios y devoluciones completa para liberar carga de trabajo.
<https://blog.ifreturns.com/iq-collection-case-studie>
- InboundCycle. (s.f.). ¿Qué es un influencer? Significado, tipos y ejemplos.
<https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/que-es-un-influencer>
- Kotler, P. (2000). *Marketing management: The millennium edition* (Vol. 199). Prentice Hall.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Larios, R. (2019). El reto de la sostenibilidad en la industria textil y de la moda. *Mundo Textil*, (159).
- Larios Francia, R. P. (2019). El reto de la sostenibilidad en la industria textil y de la moda.
<https://hdl.handle.net/20.500.12724/10185>
- Llamazares, O., Arteaga, J., y Cerviño J. (2013): *Marketing y negociación internacional*, en Arteaga Ortiz J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*, pp.181-311. Madrid: ICEX-CECO.
- Lopez, C., & Fan, Y. (2009). Internationalization of the Spanish fashion brand Zara. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.
- María de la Orden (2024). About.
<https://mariadelaorden.com/en-es/pages/about>
- Martínez Villalba, P. (2023). Libre comercio vs proteccionismo: el caso de Estados Unidos, China y la Unión Europea.
- McKinsey & Company. (2022). *Informe sobre el estado de la tecnología de la moda 2022*.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/informe-sobre-el-estado-de-la-tecnologia-de-la-moda-2022/es>
- McKinsey & Company (2024). Fashion's Digital Frontier.
- Merlo, E., & Polese, F. (2006). Turning fashion into business: The emergence of Milan as an international fashion hub. *Business History Review*, 80(3), 415-447.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2020). *Estudio sobre el impacto económico del Brexit*.
<https://comercio.gob.es/es-es/brexit-comercio/Paginas/estudio-impacto-economico-Brexit.aspx>
- Modaes. (2020). *El textil, entre las cadenas de suministro más afectadas por el coronavirus*.

- <https://www.modaes.com/entorno/el-textil-entre-las-cadenas-de-suministro-mas-afectadas-por-el-coronavirus>
- Modaes. (2023). Polonia: etapa europeísta en el milagro económico del este. <https://www.modaes.com/entorno/polonia-nueva-etapa-europeista-en-el-milagro-economico-del-este>
 - Modaes. (2024). La moda respira en 2023: el sector crece un 8,2% y anticipa un alza del 14% hasta 2025. <https://www.modaes.com/entorno/la-moda-respira-en-2023-el-sector-crece-un-82-y-anticipa-un-alza-del-14-hasta-2025#:~:text=En%20total%2C%20las%20ventas%20de,incluyendo%20tanto%20ropa%20como%20calzado.>
 - MSMK University (2024). La transformación digital en el mundo de la moda. <https://msmk.university/la-transformacion-digital-en-el-mundo-de-la-moda/>
 - Observatorio Textil y de la Moda (2024). Informe económico de la moda en España 2024. <https://observatoriotextilymoda.es/informe-economico-de-la-moda-en-espana-2024/>
 - Okdiario (2022). Tres diseñadoras españolas que están dejando huella en la moda. <https://okdiario.com/coolthelifestyle/cool-people/tres-disenadoras-espanolas-que-estan-dejando-huella-moda-346538>
 - Okdiario (2024). Charlamos con Inés Domecq y Virginia Pozo sobre The IQ Collection. <https://okdiario.com/coolthelifestyle/cool-people/charlamos-ines-domecq-virginia-pozo-iq-collection-492173>
 - Okdiario (2024). Inés Domecq: "Las tendencias están para saltárselas, el secreto del éxito es ser fiel a tu estilo". <https://okdiario.com/coolthelifestyle/cool-people/ines-domecq-tendencias-estan-saltarselas-secreto-del-exito-ser-fiel-tu-estilo-733128>
 - Oleo Revista. (2023). *España mejora su poder adquisitivo, pero sigue detrás de Italia y Francia.* <https://www.oleorevista.com/texto-diario/mostrar/5113739/espana-mejora-poder-adquisitivo-pero-sigue-detras-italia-francia>

- Oxford English Dictionary. (2024). Definition of know-how.
<https://www.oed.com/>(<https://www.oed.com/>)
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Retema. (2023). *Rumbo a la circularidad del textil: 5 claves para la transformación*.
<https://www.retema.es/articulos-reportajes/rumbo-la-circularidad-del-textil-5claves-para-la-transformacion>
- Schmidt, M. J., & Hollensen, S. (2006). *Marketing research: An international approach*. Pearson education.
- Texfor (2023). La moda alcanza un peso del 2,9% del PIB español e iguala el máximo histórico.
<https://www.texfor.es/la-moda-alcanza-un-peso-del-29-del-pib-espanol-e-igualael-maximo-historico/>
- The IQ Collection (2023). About Us.
<https://theiqcollection.com/pages/about-us>
- Thomson Reuters (2024). Nearshoring: la solución actual para el comercio exterior.
<https://www.thomsonreutersmexico.com/es-mx/soluciones-de-comercio-exterior/blog-comercio-exterior/nearshoring-la-solucion-actual-para-el-comercio-exteior#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20nearshoring%3F,con%20una%20zona%20horaria%20semejante>
- Thorisdottir, T. S., & Johannsdottir, L. (2020). *Corporate social responsibility influencing sustainability within the fashion industry: A systematic review*. Sustainability, 12(21).
- 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.
- Vanitatis El Confidencial (2024). Inés Domecq: entrevista a la diseñadora detrás de una marca de moda.
https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/moda/2024-10-10/ines-domecq-entrevista-disenadora-marca-moda_3979609/
- Vogana (2024). Sobre Vogana.

<https://vogana.es/pages/sobre-vogana>

- Woman El Periódico (2024). Inés Domecq habla sobre IQ Collection y su colaboración con Schweppes.

<https://woman.elperiodico.com/moda/ines-domecq-iq-collection-schweppes-entrevista-106345893>

ANEXOS

ANEXO I: Abrigo Katherine The IQ Collection.....	74
ANEXO II: Cinturón Justina Ante The IQ Collection	74
ANEXO III: Colaboración IQ Collection x Schweppes.....	75
ANEXO IV: Colaboración IQ Collection x Roberto Diz.....	75
ANEXO V: Abrigo Musgo Bag by Blanca Astolfi	76
ANEXO VI: Conjunto Pek María de la Orden.....	76
ANEXO VII: Vestido Kira Vogana	77
ANEXO VIII: Clasificación de modos de entrada a los mercados de Hollensen	77
ANEXO IX: Comparación de precios de Zara en España y Francia.....	78
ANEXO X: Horizonte temporal de implantación de la estrategia en Francia.....	78

ANEXO I: Abrigo Katherine The IQ Collection



Fuente: The IQ Collection (2024)

ANEXO II: Cinturón Justina Ante The IQ Collection



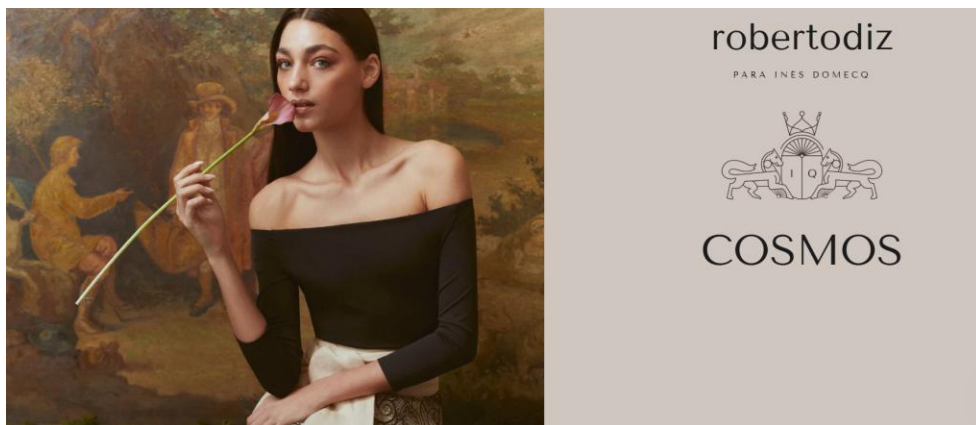
Fuente: The IQ Collection (2024)

ANEXO III: Colaboración IQ Collection x Schweppes



Fuente: The IQ Collection (2024)

ANEXO IV: Colaboración IQ Collection x Roberto Diz



Fuente: The IQ Collection (2024)

ANEXO V: Abrigo Musgo Bag by Blanca Astolfi



Fuente: Bag by Blanca Astolfi (2024)

ANEXO VI: Conjunto Pek María de la Orden



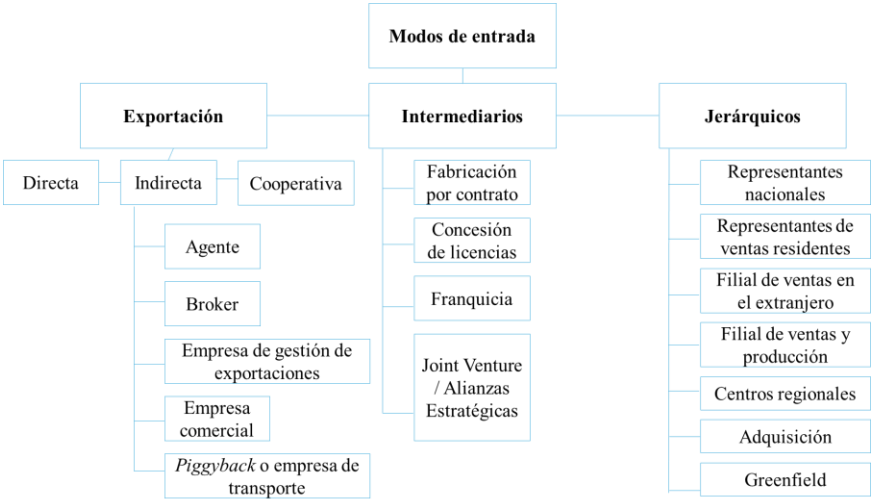
Fuente: María de la Orden (2024)

ANEXO VII: Vestido Kira Vogana



Fuente: Vogana (2024)

ANEXO VIII: Clasificación de modos de entrada a los mercados de Hollensen



Fuente: Elaboración propia a partir de Hollensen (2014)

ANEXO IX: Comparación de precios de Zara en España y Francia

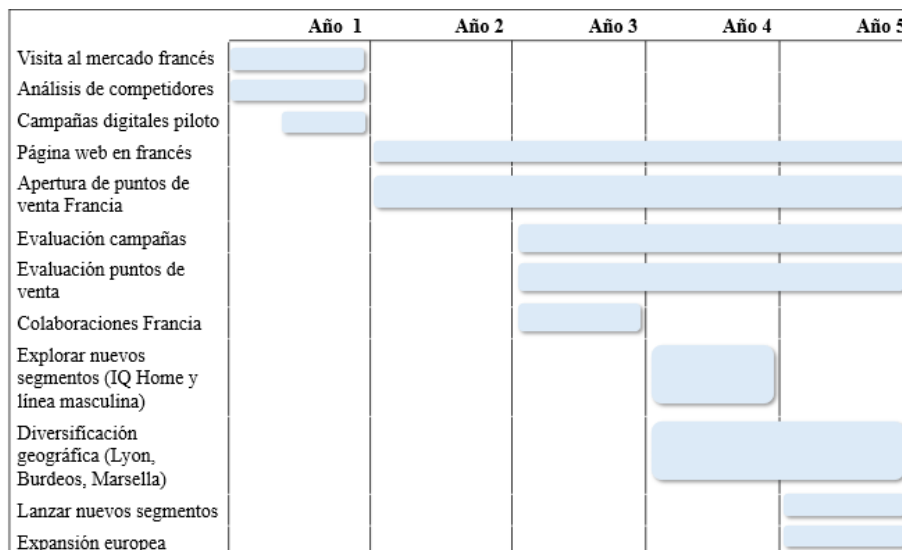


27.95€ - España

39.95€ - Francia

Fuente: Elaboración propia a partir de Zara (2024)

ANEXO X: Horizonte temporal de implantación de la estrategia en Francia



Fuente: Elaboración propia