



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA WHITE PANTHER AL MERCADO BRITÁNICO

Clave de Alumno: 201402494

Coordinador de TFG: Javier Fuertes Pérez



MADRID | Junio 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El fenómeno de la globalización ha influido en las empresas y en la forma de desarrollar sus estrategias. La internacionalización empresarial se ha convertido en una condición necesarias de toda empresa que quiere el éxito. Por esta razón, el presente trabajo lleva a cabo una investigación a cerca del proceso de internacionalización y las distintas teorías que han surgido a lo largo de los años. Con el objetivo de revisar el proceso de internacionalización que debería llevar a cabo una empresa se ha estudiado el caso de White Panther, start-up española dedicada a la venta de ropa interior femenina. Se ha contemplado el proceso de internacionalización de esta empresa al mercado británico. A través de este caso, hemos podido observar las distintas decisiones que una empresa debe tomar y las distintas estrategias para ello.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización, White Panther, Experiencia de Cliente, estrategia, modo de entrada, mercado británico, Brexit.

ABSTRACT

Globalization has an enormous influence on enterprises and the way they develop their strategies. The internationalization of firms has become necessary for companies that are willing to obtain success. For this reason, the present study analyses the process of internationalization and the different theories that have arisen through the years. The objective of the study has been to develop the internationalization process that the Spanish start-up White Panther would follow. This start-up sells women's lingerie. The study examines the internationalization process of White Panther to the British market. Through this case, we have been able to evaluate the different decisions a company has to undertake and the strategies it has to do so.

KEYWORDS

Internationalization, White Panther, Customer Experience, strategy, method of entry, British market, Brexit.

Índice de contenido

I. INTRODUCCIÓN	5
1. Propósito y contextualización.....	5
2. Motivaciones	6
3. Objetivos	6
4. Metodología.....	6
II. MARCO TEÓRICO	8
1. Internacionalización empresarial	8
I.1.1 Definición Internacionalización	8
2. Teorías de Internacionalización	11
I.1.2 Modelo de Uppsala	11
I.1.3 El Paradigma Ecléctico de Dunning.....	17
I.1.4 La Teoría de las <i>born global</i>	19
III. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA WHITE PANTHER	22
1. Historia.....	22
2. Razones de éxito	24
IV. ESTUDIO DE CASO: INTERNACIONALIZACIÓN DE WHITE PANTHER	29
3.1 Elección del país objetivo	29
3.2 Tipos de estrategia de internacionalización	39
3.3 El modo de entrada.....	41
3.4 El momento de entrada	45
3.5 Recomendación	46
V. CONCLUSIONES	49
VI. ANEXOS	51
VII. BIBLIOGRAFIA	54

I. INTRODUCCIÓN

1. Propósito y contextualización

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el estudio del proceso de internacionalización que llevan a cabo las empresas. Para ello, se estudiará el caso de White Panther, una pequeña marca de lencería española. A modo ilustrativo se ha elegido el mercado británico para el desarrollo del caso. Se ha realizado todo el proceso que esta empresa desempeñaría antes de tomar la decisión sobre su internacionalización a este mercado. El trabajo finaliza con una recomendación a cerca de la estrategia a desempeñar por dicha compañía si se diese la internacionalización al mercado británico. El objetivo es dar a conocer las distintas estrategias que una empresa puede llevar a cabo.

A día de hoy, la gran mayoría de las empresas son internacionales. Esto se debe al mundo globalizado en el que vivimos. Por ello, la decisión de internacionalización es vital para toda empresa. Sin embargo, es una de las más complicadas. Tanto la decisión sobre el mercado en el que se comenzará la expansión internacional como la estrategia empleada pueden condicionar el éxito o fracaso del proceso y por ello requieren un gran análisis previo. Este estudio realiza un análisis del mercado británico y en concreto del sector de la lencería femenina.

Durante el estudio, hemos podido observar como varían las teorías acerca de este fenómeno, pasando por el tradicional enfoque gradualista, hasta llegar a las nuevas teorías como la teoría de las empresas “born global”. Esta teoría hace mención al mundo tan globalizado en el que vivimos. Hoy en día, las empresas comienzan su proceso de internacionalización al poco tiempo de nacer gracias a esta globalización. Las empresas se han visto favorecidas por el surgimiento de nuevas tendencias como las redes sociales que han permitido el rápido desarrollo y sobre todo han aumentado las posibilidades de las pequeñas empresas de darse a conocer de manera global y bajo un presupuesto reducido. Todo esto, sumado a las experiencias internacionales de los emprendedores y a las relaciones internacionales que existen hoy en día, han provocado, no solo que las empresas comiencen su expansión de una forma rápida, sino que las empresas nazcan globales. Es decir, producen en un país, compran las materias primas en otro y venden en otro. La globalización ha creado a las empresas la necesidad de expandirse para poder

aprovechar las distintas ventajas competitivas y para poder aumentar sus mercados de una forma casi inmediata.

2. Motivaciones

Las motivaciones que me han llevado a elaborar este trabajo son múltiples. En primer lugar, el deseo de conocer las distintas estrategias que puede implementar una empresa en concreto una empresa pequeña. Es decir, conocer las posibilidades de una pequeña start-up de introducirse en un mercado internacional. En segundo lugar, el análisis de la estrategia empleada por la empresa White Panther. Esta empresa ha sabido aprovechar las oportunidades que brinda el mundo globalizado en el que vivimos. Ha empleado las nuevas tecnologías de forma eficaz y ha conseguido una gran expansión nacional que podría traducirse a un mercado internacional. Por último, el análisis del mercado británico. Fuerte potencia europea que está atravesando cierta inestabilidad debido a su supuesta salida de la Unión Europea.

3. Objetivos

El objetivo de este trabajo, como ya se ha mencionado, es el análisis de las distintas estrategias de internacionalización que puede llevar a cabo una empresa. En concreto, el objetivo se puede manifestar como la decisión de internacionalización de la empresa White Panther al mercado británico. Para ello se ha estudiado el modelo de negocio de esta empresa y se ha proporcionado una recomendación sobre el plan de acción futuro de White Panther en el mercado británico.

4. Metodología

La metodología empleada para el desarrollo de la investigación corresponde al método de estudio de caso. Yin (1994) argumenta que el método estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas. De ahí su gran aplicación en este contexto. Yin (1998: 23) considera el estudio de caso como método apropiado para la investigación empírica ya que posee los siguientes rasgos descriptivos:

- Examina sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes
- Se utilizan múltiples fuentes de datos
- Puede estudiarse un caso único o varios

Asimismo, Eisendehart (1998) definía el estudio de caso como

Una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares.

El propósito del método empleado consiste en ilustrar de forma práctica y real aquello que vamos a estudiar de forma teórica (Yin, 2003)

Igualmente, se ha empleado el método de encuestas para conocer de primera mano la opinión de una muestra de la población a cerca del producto en cuestión. Se ha desarrollado una encuesta en la que se ha preguntado por los gustos y necesidades de la población femenina en Reino Unido. La intención de esta encuesta ha sido identificar y descubrir los gustos de esta muestra para poder relacionarlos con los gustos de las consumidoras españolas. Esto nos permite una evaluación a cerca de la posible aceptación del producto en el nuevo mercado.

Las fuentes consultadas corresponden a bases de datos y son Google Scholar, la biblioteca de la Universidad Pontificia de Comillas y EBSCO. Estas bases de datos han sido empleadas para la búsqueda de datos teóricos. Para la información referente al caso se han empleado artículos de revistas especializadas en la gran mayoría pertenecientes al mundo de la moda. Por último, se ha realizado una revisión exhaustiva de la página web de la compañía para poder comprender y compartir la esencia de esta.

II. MARCO TEÓRICO

1. Internacionalización empresarial

I.1.1 Definición Internacionalización

La internacionalización de una empresa se define como el proceso por el que una empresa lleva a cabo su negocio en distintos países empleando distintos modos de entrada. La OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) define la organización por el que una compañía se vuelve activa en más de un país. Son multitud de autores los que han definido el concepto de internacionalización. Johanson & Vahlne (1977, P38) describen la internacionalización como:

Un proceso secuencial al aumentar el compromiso del mercado

Asimismo, Pla Barber y Leon (2004, p. 31) definieron la internacionalización empresarial como aquella que

Hace referencia a los procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales

Pla Barber y Leon ya introducen el concepto un mundo cambiante en el que el entorno se encuentra en constante movimiento. En esta línea Nordgren y Wilde definen la internacionalización de una empresa como el proceso por el cual una empresa desarrolla las condiciones precisas para introducirse en un nuevo mercado y hace referencia al contexto de la internacionalización del negocio que está en continuo movimiento debido a razones como la acelerada globalización y el desarrollo de la tecnología y de la información.

Históricamente la internacionalización tiene sus orígenes en la teoría clásica del comercio internacional la cual indica que los países tienden a especializarse para producir aquellos bienes y servicios con menores costes de producción. De esta forma el comercio internacional se da a causa de la especialización y la división del trabajo. De esta manera

cada país produciría y exportaría aquellos productos en los que sería más eficiente e importaría los productos en los que no tuviera eficiencia de producción.

Esta teoría explicaría la necesidad de intercambio por parte de una empresa. El objetivo de toda empresa es conseguir el máximo beneficio y llega un momento dado que esto solo es posible a partir del crecimiento empresarial. La Matriz de Ansoff (Ansoff, 1957) (Ver figura 1) sugiere la internacionalización como opción de crecimiento. Ansoff propone el desarrollo de productos tanto en los mercados existentes como en mercados nuevos. Estos nuevos mercados son los que dan lugar a la internacionalización de las empresas.

Figura 1: Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	Penetración	Desarrollo nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff (1957)

La complejidad del proceso de internacionalización ha dado lugar al pensamiento de que este solo es posible para las grandes empresas. Como dijeron Grünig y Morschett (2012)

La internacionalización es un proceso que llevan a cabo las grandes compañías que les permite aumentar sus ventas en los diferentes mercados y crear una red de relaciones dotándoles de la oportunidad de vender y producir de la manera más favorable posible

Muchas medianas y pequeñas empresas no conciben la internacionalización como una ventaja sino como un ataque hacia sus negocios en los mercados natales. (Grünig and Morschett, 2012)

Consideramos que existen cuatro cuestiones fundamentales a las que se debe dar respuesta antes de iniciar el proceso de internacionalización y a las que daremos respuesta en la exposición de las diferentes teorías estudiadas. Estas cuestiones son la elección del mercado objetivo, definición de la estrategia de negocios internacionales que se va a desarrollar, la elección del modo de entrada y el momento para introducirse en dicho mercado. Para ello hemos revisado la literatura elaborada por distintos autores (Wirtz, Michael Porter, Martinez Pedros and Milla Gutiérrez, Dunning, Hill, Andersen etc)

2. Teorías de Internacionalización

I.1.2 Modelo de Uppsala

La teoría de Uppsala pretende explicar el proceso de internacionalización de una empresa desde la perspectiva del comportamiento de las compañías (Johanson & Vahlne, 1977). Estos autores se dieron cuenta de que “las empresas aumentan el compromiso del mercado en los países extranjeros a medida que obtienen más conocimiento sobre el mercado” (Hollensen, 2003, p.46) La ausencia de conocimiento es el principal obstáculo en cuanto al desarrollo de operaciones internacionales (Zidonis & Casas, 2004, p.99). Como dijeron Johanson and Vahlne, la cantidad de recursos invertidos en un mercado describen el grado de compromiso en este mismo mercado. Cuanto mayor es el número de recursos invertidos en este mercado y cuanto más específicos, mayor es el grado de compromiso en el mercado. Por ello la inversión directa en un país, una de las posibles formas de entrada en un nuevo mercado, es la máxima expresión de compromiso. La inversión directa es el más alto nivel de internacionalización de una compañía el cual requiere el máximo de recursos (Johanson & Vahlne, 1977).

En esta teoría, el conocimiento experiencial es un elemento vital debido a que está directamente relacionado con las decisiones de compromiso con el mercado (Johanson & Vahlne, 2000) Este conocimiento se obtiene únicamente a través de las experiencias personales y aporta información particular sobre las condiciones del mercado y permite evaluar las posibilidades de este mercado (Johanson & Vahlne, 1977; Varbu, 2003). Normalmente, cuanto más información experiencial se posea del mercado, mayor disposición habrá para introducirse en dicho mercado (Johanson & Vahlne, 2000). Este modelo indica que una empresa aumentará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia en dicho mercado (Johanson & Wiedersheim-Paul (1975)

Otro concepto introducido por los autores del modelo es la “distancia psicológica” Este modelo afirma que las compañías comienzan sus operaciones internacionales en los mercados más próximos geográficamente ya que estos percibidos por tener una distancia psicológica más reducida. Esta distancia psicológica es entendida como las diferencias culturales como el idioma, cultura de negocio, tradiciones, educación, filosofía etc. (Hollensen, 2001). Johanson y Wiedersheim-Paul definieron la distancia psicológica como:

el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado como, por ejemplo, diferencias lingüísticas culturales, políticas, educativas o de desarrollo industrial

Cuando la experiencia internacional y el conocimiento de los nuevos mercados van incrementando, las compañías empiezan a entrar en países con distancias culturales mayores (Fillis, 2001, p.774)

El modelo de Uppsala es un modelo secuencial en el que los autores defienden que las compañías comienzan sus operaciones internacionales de una forma incremental. Esto da lugar a los diferentes modos de entrada en un mercado. Este modelo defiende que inicialmente se emplean las exportaciones como modo de introducirse en un nuevo mercado ya que requiere un conocimiento del mercado y un compromiso mínimo (Madsen, 1997). Las exportaciones son el método más fácil para aumentar el beneficio a corto plazo. Normalmente la saturación del mercado crea la necesidad de buscar posibilidades en prometedores mercados externos y por tanto comenzar la exportación (Ball, 2004). Este paso gradual acaba con la creación de subsidiarias que requieren un nivel de compromiso y de conocimiento máximo. Las compañías se internacionalizan intentando acumular conocimiento y reducir la incertidumbre. (Madsen, 1997) La principal característica de las subsidiarias es la posesión de control hasta cierto punto. La diferencia en el grado de control es lo que dará lugar a las distintas formas de entrada. La inversión directa es la opción más arriesgada de internacionalización y la que mayor inversión requiere.

El modelo de expansión internacional por etapas propone un proceso secuencial mediante el cual las empresas aumentan gradualmente su compromiso con los mercados recién ingresados, a medida que crean conocimiento y capacidades. Estos modos de entrada son:

- La exportación es la opción de referencia y tiene las ventajas de requerir una inversión de recursos relativamente menor y de menores costes y riesgos, al tiempo que ofrece una entrada rápida y el potencial de aprovechar al máximo las economías de producción en las instalaciones existentes. Podemos diferenciar distintos tipos de exportación: directa o indirecta. (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot and Benito-Osorio, n.d.) La exportación indirecta consiste en la venta a un trader o intermediario que será el responsable de llevar a cabo la internacionalización del producto. Esta opción requiere la menor de las inversiones, pero sin embargo se

pierde el control del producto y además no se suelen mantener relaciones largas con los intermediarios. Por el contrario, en la exportación directa es el propio fabricante el que dirige toda la actividad exportadora desde el contacto, negociación, comercialización y distribución en el mercado objetivo. Esta opción supone una mayor inversión, pero se mantiene un mayor control y conocimiento sobre el producto.

- Las licencias o franquicias implican un acuerdo contractual mediante el cual una empresa local recibe el derecho de explotar comercialmente una tecnología, producto o un concepto de servicio por una tarifa durante un período de tiempo específico. (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot and Benito-Osorio, n.d.) Las compañías de refrescos como Coca-Cola usan acuerdos de licencia para sus bebidas y marcas a nivel internacional y las cadenas de comida rápida como McDonald's usan acuerdos de franquicia.

- Joint-ventures son compañías de propiedad conjunta donde las acciones de los inversionistas internacionales, activos, capital y riesgo con un socio local. “Son acuerdos contractuales basados en el intercambio de acciones o creación de una empresa, por lo que no es un mero acuerdo sino más bien una inversión directa” (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot and Benito-Osorio, n.d.) Esta forma de entrada posee ventajas ya que, al tratarse de propiedades conjuntas, esto implica que los recursos y los compromisos financieros son limitados en comparación con la plena propiedad, y los riesgos financieros y políticos también se vean reducidos. Otra ventaja es la capacidad de aprovechar el conocimiento del socio local sobre las necesidades de los clientes y las instituciones locales.

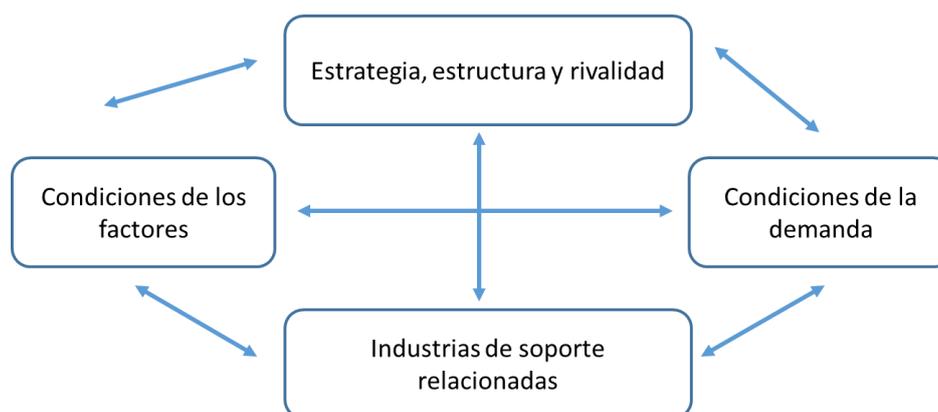
- Las subsidiarias de propiedad total implican un control del 100% mediante la creación de operaciones completamente nuevas o la adquisición de una empresa local. Este modo de entrada tiene la ventaja de otorgarle a la empresa un fuerte control sobre las tecnologías, operaciones, ventas y resultados financieros. También permite explotar las economías de producción y coordinación entre diversas unidades a nivel mundial. Esta forma de entrada es conocida como inversión directa en el extranjero. En el lado negativo, este modo de entrada implica un compromiso sustancial de recursos y costos y también riesgos

significativos, aunque este último se puede reducir un poco si se adquiere una empresa local.

Sin embargo, el modelo de Upssala no hace referencia a la elección del mercado objetivo. J. Daniels (Daniels,2004) declara que la elección del mercado objetivo es parte de la estrategia de la compañía. A través de la correcta elección del mercado, una compañía puede obtener con éxito la ventaja competitiva (Tung,1999). La elección del mercado objetivo es una de las decisiones más importantes a la hora de llevar a cabo un proceso de internacionalización. Esto es debido a que según la elección de los países y mercados la internacionalización de una empresa se llevará a cabo de una forma u otra. Por tanto, una elección adecuada del mercado objetivo puede garantizar el éxito del proceso. Los criterios claves para llevar a cabo esta elección pueden ser el atractivo del mercado, barreras de entrada y riesgos del mercado. Un mercado es atractivo cuando la generación de beneficios es posible. Además, el tamaño del mercado, el potencial de mercado y la proximidad geográfica son rasgos importantes (Wirtz,2009, p. 709-710).

No existe una teoría o técnica para elegir el mejor mercado objetivo. Sin embargo, encontramos varias herramientas que pueden facilitar esta selección. El Diamante de Porter propuesto por Michael Porter en 1990 en “La ventaja competitiva de las naciones” es una de ellas. Este autor define la ventaja competitiva de las naciones como la habilidad para atraer a las compañías para instalarse en el país y desarrollar sus actividades empresariales. Porter identificó cuatro factores que juntos caracterizan la ventaja competitiva (Ver figura 2)

Figura 2: El diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia

- Condiciones de los factores: éstos se refieren a los "factores de producción" que intervienen en la fabricación de un producto o servicio (es decir, materias primas, tierra y mano de obra). Las ventajas de la condición de factor a nivel nacional pueden traducirse en ventajas competitivas generales para las empresas nacionales en los mercados internacionales. Por ejemplo, las habilidades lingüísticas han permitido que Suiza posea ventajas significativas en el sector bancario.

- Condiciones de demanda de vivienda: la naturaleza de los clientes domésticos puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva. Tratar con clientes sofisticados y exigentes en el hogar ayuda a capacitar a una empresa para que sea efectiva en el exterior.

- Industrias relacionadas y de apoyo: "Grupos" locales de elementos relacionados y que se apoyan mutuamente. Las industrias pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva. A menudo se basan en regiones, facilitando la interacción personal.

- Estrategia firme, estructura de la industria y rivalidad: las estrategias características, las estructuras de la industria y las rivalidades en diferentes países también pueden ser bases para una ventaja. La estrategia de las empresas alemanas de invertir en la excelencia técnica les otorga una ventaja característica en las industrias de ingeniería y crea grandes grupos de expertos.

Porter argumenta que para conseguir una ventaja competitiva única el factor tiene que estar altamente especializado. Esto quiere decir que no es suficiente, para conseguir una ventaja competitiva, con poseer una mano de obra barata. Es necesario encontrar una combinación de los cuatro factores.

Otra de las técnicas más empleadas para analizar el mercado objetivo es el análisis PESTEL. Esta técnica analiza los riesgos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y medioambientales. (Martínez Pedrós and Milla Gutiérrez,2012). Tras una observación de la literatura observamos que este análisis tiene distintas definiciones según el autor como puede ser PEST (Dare,2006) o STEPE (Richardson,2006). En los

años 80 se incorporó la dimensión legal (Richardson, 2006). También autores como Vengrauskas & Perminienè incorporan el análisis de la competencia (PESTEL-C). Este análisis tiene dos funciones básicas para una compañía. La primera consiste en la identificación del entorno en el que opera la compañía. La segunda es que aporta información y datos que permitirán a la compañía predecir situaciones futuras que puedan afectar a la compañía. (Dinçer,2004)

I.1.3 El Paradigma Ecléctico de Dunning

El paradigma ecléctico de Dunning, también conocido como “OLI”¹ integra los elementos principales de otras teorías de otros autores. Integra teorías de localización, de comercio internacional y teorías de organización industrial. Por esta razón es considerado un paradigma y no una teoría ya que no crea nada nuevo.

Dunning (Tung,1999) afirma que las decisiones de invertir en un mercado extranjero dependen en las ventajas de propiedad, ventajas de localización y ventajas de internacionalización. Por tanto, el nivel y la forma de internacionalización de una empresa vendrá determinado por la configuración de estas tres ventajas.

- Ventaja de propiedad: esta ventaja hace referencia a la necesidad de una empresa que desea comenzar su expansión internacional, de poseer algún recurso que le permita distinguirse frente a la competencia. Este recurso puede ser la posesión de tecnología superior, un know-how particular, un producto único etc. En definitiva, algún factor que permita a la empresa sobresalir sobre la competencia y poder así contar con una ventaja competitiva. La empresa que desea internacionalizarse deber preguntarse lo siguiente: ¿Por qué internacionalizarse? ¿Poseemos una ventaja competitiva sobre los competidores locales? Si la respuesta es afirmativa, la decisión de internacionalización será adecuada. En caso contrario será mejor limitarse al mercado nacional. Para poder determinar la posesión de una ventaja competitiva se puede realizar un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) Esta técnica fue propuesta por Albert S. Humphrey y su objetivo es determinar las ventajas competitivas de la empresa la estrategia a desarrollar que más le convenga en función del mercado.
- Ventaja de localización: para darse esta ventaja es necesario que el país al que la compañía desea expandirse, aporte algún beneficio cuya dotación específica de factores no son transferibles a lo largo de sus fronteras. Estos podrían ser bajos costes laborales, de transporte o beneficios fiscales. Según Dunning, la habilidad de un país de atraer inversión extranjera directa depende su situación política, económica y legal. (Bremmers,2002). En este momento los directivos de la empresa deben plantearse ¿a qué país expandirse? Como hemos

¹OLI del ingles: Ownership, Location and Internationalization

mencionado en la teoría de Upssala las compañías cuentan con diferentes técnicas que permiten facilitar esta decisión. Estas técnicas pueden ser los ya mencionados “Diamante de Porter” y análisis “PESTEL”.

- Ventaja de internacionalización: es este momento, partiendo de la base de que la empresa posee ambas ventajas expuestas anteriormente, esta debe cuestionarse ¿Cómo entrar en este nuevo mercado? ¿Qué modo de entrada emplear? El equipo de gestión debe plantearse si le resulta más conveniente explotar por sí mismo su ventaja competitiva en el mercado en cuestión (inversión directa en el exterior) o, por el contrario, si considera más interesante vender o alquilar esta ventaja competitiva (externalizar) La empresa puede considerar más oportuna la inversión extranjera directa (a través de joint ventures, greenfields o de la adquisición de una empresa local) si posee una ventaja competitiva única que no desea transmitir. Asimismo, la empresa puede optar por externalizar (licencias o franquicias) ya que una empresa externa puede realizar la tarea mejor o a menos coste o simplemente porque tiene un conocimiento mayor del mercado.

1.1.4 La Teoría de las *born global*

Esta teoría surge gracias a la abundante bibliografía que ha tratado de explicar el nuevo enfoque del proceso de internacionalización. Esta bibliografía ha permitido entender la internacionalización de la empresa en el siglo XXI. Destacan autores como Knight y Cavusgil, 1996, Madsen y Servais, 1997 y Fillis, 2000. Las empresas *born global* son aquellas empresas internacionales que obedecen a un enfoque global desde su creación o se han expandido internacionalmente en los dos primeros años de vida de la misma. Vargas (Vargas, 2017) las definió como:

Nuevas empresas que se internacionalizan rápidamente en etapas tempranas de su desarrollo

Asimismo, Rennie (Rennie, 1993) afirmó que son:

Empresas son las que nacen con el propósito de estar presentes en un mercado único, el mercado global y por ello llevan a cabo la internacionalización de sus actividades al poco tiempo de comenzar sus operaciones.

Por tanto, podemos observar como el momento de entrada a un mercado extranjero es de gran importancia para una empresa. En la estrategia del momento de entrada hay dos variantes, la estrategia pionera y la estrategia de seguidor. Si una empresa quiere actuar como el primero en un mercado determinado y trabaja en este, se trata de la estrategia pionera. Haciendo una revisión de la literatura hemos observado que en el pasado se ha hecho una separación entre pionero en producto – que desarrolla un nuevo modelo de producto y pionero de mercado- que introduce el producto en el mercado (Golder y Tellis, 1993; Lieberman y Montgomery, 1998). En el caso de la estrategia pionera la empresa tiene la ventaja de poder construir barreras de entrada a otros competidores (Wolf, 2011, p. 186-190). Asimismo, las empresas que entran primero al mercado, obtienen ventajas competitivas en costes y diferenciación respecto a las seguidoras (Schmalensee, 1981) La estrategia pionera puede suponer un mayor esfuerzo ya que al ser el primero en introducirse en un mercado se topará con mayores riesgos e inconvenientes y por tanto tendrá unos altos costes. Sin embargo, la estrategia pionera te permite explotar nichos de mercado consiguiendo así aumentar la popularidad y adquiriendo mayor experiencia.

Adicionalmente obtendrá cuotas de mercado altas, como observó Miller et al. en 1989, permitiendo a la empresa coger fuerza y convertirse en líderes del mercado cuando otras empresas amenacen. Por el contrario, una empresa puede preferir la estrategia de seguidor, esto significa que el mercado ya está ocupado por otros competidores. En esta estrategia las empresas pueden analizar los errores de las empresas pioneras y ganar información relevante (Schmid, 2011, p. 986-988). Este momento de entrada permite a las empresas conocer cómo funciona el mercado a través de sus competidores y por tanto tener menores riesgos en cuanto al éxito o fracaso del producto en dicho mercado o en cuanto a gustos o necesidades de los consumidores. Sin embargo, las empresas pioneras pueden haber creado barreras de entrada difíciles y muy costosas de superar y tendrán que hacer frente a mercados con presencias (los pioneros) muy establecidas y complicadas de competir contra ellas.

Para considerar las empresas como born global, este momento de entrada en un nuevo mercado deber darse en una etapa temprana. Madsen y Servais (1997) relacionan la aparición de las empresas *born global* con tres factores importantes:

1. Las nuevas condiciones del mercado
2. Los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación.
3. Las capacidades de los recursos humanos

Todo esto ha permitido tanto la disminución de los costes de comunicación y transporte, así como el acceso a las nuevas tecnologías lo que facilita que una empresa pueda realizar actividades internacionales desde el momento de su creación.

Como dijo Rennie (Rennie,1993):

Las nuevas tecnologías ahora ayudan a las pequeñas empresas a conectarse con fuentes internacionales de experiencia, suministro y clientes en todo el mundo. Para esas empresas, esperar hasta que tengan suficiente experiencia internacional no es una opción: la estrategia internacional es una condición de la existencia.

Igualmente, debemos destacar los cambios en el capital humano. En la última década, gran parte del capital humano ha obtenido experiencias internacionales. Esto da lugar a un capital humano con capacidad de comunicarse, entenderse y realizar negocios con empresas en países con culturas distintas. Además, todo esto ha favorecido la homogeneidad de los gustos de los consumidores. Los mercados se vuelven cada vez más homogéneos y las preferencias de los consumidores dejan de ser locales y empiezan a ser globales. Hoy en día, debido a la compra por Internet, el consumidor es un consumidor global que es capaz de adquirir productos procedentes de mercados externos al mercado local. Por ello, es vital la presencia de las empresas de manera global. Knight y Cavulsgil (1996) declaran que estas empresas suelen estar dirigidas por empresarios visionarios que conciben el mundo como un mercado único, sin fronteras.

III. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA WHITE PANTHER

1. Historia

White Panther es una tienda online de ropa interior femenina que nace el 7 de julio de 2016. Se dedica a la venta de sujetadores, partes inferiores y conjuntos sin perder de vista el componente lencero. Como dijo Álvaro Banús, cofundador de White Panther, en una entrevista realizada para Nateevo, agencia de consultoría de Marketing Digital, “White Panther es una marca de lencería que nace con el objetivo de ser algo diferente y atrevido” (Álvaro Banus, 2018) Por ello, su prenda estrella es el “*bralette*”. Concepto desconocido en aquel entonces en España. Los Bralettes son conocidos como una tendencia de moda que surge de la fusión entre sujetador común y un crop- top. Un crop- top como su traducción indica es un top cortado. Esta prenda de ropa no está hecha para quedarse oculta bajo la ropa sino para mostrarse ya que es una prenda elegante y sexy diseñada para poder enseñar. Como el propio Álvaro indica en su entrevista con Nateevo quieren que “el sujetador deje de ser un elemento íntimo de la mujer y que pase a ser un complemento que aparece en el outfit del día a día.” De este concepto surge el slogan de la marca “Not so secret” (elpaís.com)

La start-up White Panther surge en el verano de 2016 cuando tres amigos, curiosos por crear un negocio, emprenden un viaje a Estados Unidos. Con la idea en la cabeza de crear una start-up de e-commerce pero sin conocer el contenido de ella. Tras observar el éxito que numerosas start-ups estaban teniendo en el sector textil en ese momento en España, como por ejemplo la empresa Pompei, dedicada a la venta de zapatillas online, deciden decantarse por el sector textil. Sin embargo, siendo conscientes de la enorme competencia que existe en este sector y sus barreras de entrada, se plantearon ¿qué tipo de prenda no está explotada en España y de la que no haya tanta competencia? Fue en este momento cuando se dieron cuenta de que el sector de la lencería de mujer era un sector poco explotado. Tras estudiar el gran potencial que este mercado tenía y las grandes rentabilidades que permitía obtener decidieron decantarse por el sector de la lencería. Es aquí cuando en su viaje a Estados Unidos conocen la existencia de una nueva prenda. El *bralette*, que ya hemos mencionado.

Los fundadores de White Panther tienen desde el inicio dos objetivos: marcar tendencia y salir al mercado europeo. Para poder financiarse han realizado dos rondas de

financiación. La primera tuvo lugar en el año 2016 y permitió que la empresa creciera en el mercado local. La segunda de ellas, se realizó para poder llevar a cabo uno de los objetivos principales de la marca: salir al mercado europeo. Esta ronda de financiación alcanzó el millón y medio de euros y se realizó en el mes de noviembre de 2018. Estuvo liderada por inversores de prestigio nacional e internacional como la firma de venture capital FJ Labs y en la que destacó la presencia de inversores como el futbolista Álvaro Morata, el empresario español fundador de Tuenti, Félix Ruiz, o Hugo Arévalo, cofundador de Auro Group entre otros.

White Panther es una marca de lencería femenina que pretende unir comodidad, calidad y diseño todo bajo un precio asequible. Por esta razón, sus fundadores tomaron la decisión de emprender un viaje a Asia en busca de fabricantes. White Panther fabrique sus prendas en Asia debido a la ventaja competitiva que esto les otorga. Esto les permite fabricar en los tiempos necesarios y a precios competitivos. En Asia encontraron la agilidad y calidad necesarias para poder desarrollar su negocio.

White Panther alcanzó la cifra de 325.000 euros en su primer año de actividad y a día de hoy están alcanzando mes a mes crecimientos de facturación del 60%. Prevén facturar este año alrededor de un millón y medio de euros. (Eleconomista.es)

White Panther está orientada mayoritariamente hacia las mujeres de entre 18 y 35 años que buscan la comodidad y naturalidad pero que al mismo tiempo desean sentirse atractivas. White Panther representa a una mujer fuerte, luchadora y atractiva

2. Razones de éxito

La empresa White Panther debe su éxito a tres principales razones. La primera se trata de la ventaja competitiva que posee White Panther gracias a su prenda estrella, “el bralette” y a su precio. La segunda razón del éxito es la fuerte estrategia que ha desarrollado a través de las Redes Sociales, lo que le ha permitido darse a conocer de forma rápida. Desde White Panther han sabido aprovechar las ventajas del mundo en el que vivimos adaptando su estrategia. La tercera razón es la Experiencia de Cliente que permite a White Panther destacar convirtiendo la experiencia de compra de sus consumidores en otra ventaja competitiva.

Como hemos mencionado anteriormente, la primera ventaja competitiva de White Panther se trata del producto que esta ofrece, “*el bralette*.” Con el fin de satisfacer a todas las mujeres proporcionándoles una prenda cómoda, que les haga sentir libres y que no tengan miedo a enseñar, White Panther introdujo el *bralette* en el mercado español. Conocedores del éxito que esta prenda tenía en Estados Unidos y de la poca competencia existente en España se lanzaron al mercado. White Panther ofrece una oportunidad única a sus clientas. Es una tienda de lencería femenina online. En esta se pueden encontrar una serie de *bralettes* con distintas formas para poder satisfacer las necesidades de cada mujer. Cada *bralette* está disponible en una serie de colores, generalmente en tonos pasteles, que además pueden ser completados con partes inferiores que van a juego con los estos.

Las partes inferiores fueron incorporadas más tarde debido a la tremenda petición de demanda por parte de sus clientas. El éxito de White Panther se debe en gran medida a la combinación entre sensualidad y elegancia que estas prendas permiten dar a las mujeres. Todo ello bajo un precio asequible, lo que hace a White Panther ser todavía más atractiva para sus consumidores. Los precios oscilan entre once euros (partes inferiores) y veintiséis euros. Su precio y su impecable diseño y comodidad han garantizado el éxito de este negocio. White Panther goza de una ventaja competitiva clara gracias a sus recursos especialmente a su precio lo que ha convertido a este en clave fundamental de la estrategia. Ofrece un producto único y de calidad a un precio bajo. Esto ha permitido que White Panther aproveche un nicho de mercado, ropa interior femenina a un precio bajo y con una prenda única.

No obstante, la estrategia de marketing llevada a cabo por White Panther es otra de las claves para el negocio. Los tres jóvenes emprendedores conocían la importancia que han cobrado las redes sociales durante estos últimos años. Necesitaban dar a conocer la marca

de una forma masiva. Su intención era darle visibilidad a la marca y hacer “ruido.” Por esta razón emplearon una estrategia de marketing centrada en las redes sociales. Especialmente en Instagram. Comenzaron su campaña a través de la colaboración con famosas influencers y bloggers. Este tipo de estrategia consiste en colaboraciones con estas influencers que poseen un gran número de seguidores en las redes sociales. White Panther envía sus productos a estas personas y ellas deben subir publicaciones a sus redes mencionando la marca y recomendándola. Esta estrategia de marketing les ha permitido darse a conocer de una forma rápida y eficiente. El coste de este tipo de marketing es infinitamente menor al de desarrollar una campaña de marketing específica. Hoy en día cuentan con 67.000 seguidores en su cuenta de Instagram.

La estrategia de marketing desarrollada por White Panther no destaca únicamente por el uso de las redes sociales. White Panther intenta usar modelos de todas las tallas para que sus clientas puedan sentirse identificadas. Quieren mostrar que sus productos se adaptan a todos los cuerpos y que toda mujer independientemente de su talla puede sentirse sexy y cómoda. Esta estrategia ha sido muy alabada por sus clientas. La impecable estrategia que llevan a cabo en Redes Sociales les está permitiendo crecer a un ritmo vertiginoso. White Panther cuenta con 12 empleados y su facturación aumenta al 60% mes a mes. (Eleconomista.es, 2018)

Igualmente, otra de las ventajas competitivas de White Panther es la Experiencia de Cliente. La experiencia de cliente es la suma de todas las experiencias que el cliente tiene con una marca a través de todos sus canales. (Deloitte Digital,2018) Consiste en la percepción de los productos, valores, y servicios desde el momento que oye hablar de ellos, los conoce, los compra, los recibe, los prueba y decide volver a comprarlos. La experiencia de cliente ha cobrado especial importancia hoy en día debido a la competencia que existe en el mercado y a las nuevas necesidades de los clientes. El consumidor lo quiere todo ahora, rápido y siempre bajo las mejores condiciones. La forma de consumir hoy en día ha cambiado. Las empresas necesitan a sus clientes y estos son conscientes de ello. (Monitor Delloite,2017) Es por esto que el consumidor espera ser tratado de la mejor forma posible. El proceso de compra se ha convertido en todo un viaje que se realiza junto al cliente. El cliente debe sentirse escuchado, protegido y acompañado en todo momento del proceso. Una buena experiencia del cliente te permite lograr consumidores felices, entusiastas, dispuestos a repetir y a compartir su experiencia y a recomendarla. Es imprescindible concebir y diseñar una experiencia de cliente que aporte valor al negocio. Para ello es necesario saber qué piensa el cliente, qué es lo que quiere, cuáles son sus

objetivos, cómo se siente en cada interacción y que le motiva a realizar la compra. Para lograr todo esto es imprescindible contar con un programa de Voz de cliente. (Deloitte Digital, 2018) A día de hoy, la mayoría de las empresas llevan años fijando dentro de sus planes estratégicos la necesidad de centrarse en el cliente y ponerle en el centro de su actividad. Sin embargo, como conocemos gracias al Estudio realizado por Deloitte Digital junto con la Asociación DEC, muchas de las empresas todavía no han pasado de la teoría a la acción. Para el 85% de las compañías españolas la Voz del Cliente constituye un Pilar clave en su estrategia. Ahora bien, más de un 22% de ellas asegura no tener claros los objetivos a alcanzar en materia de Experiencia de Cliente y un 16% no cuenta con ninguna iniciativa. Desde Deloitte, hacen hincapié en que solo cuando la voz de lo que dicen los clientes es incorporada de forma diaria en los sistemas de las empresas y son capaces de reaccionar con rapidez ante lo que dicen sus clientes, es ahí cuando podrán decir que tienen una empresa que está centrada en la gestión de la Experiencia de Cliente. Es fundamental la gestión diaria, táctica y operativa de la Experiencia de Cliente. Solo cuando se disponga de los procesos, personas y tecnología se conseguirá pasar la Experiencia de Cliente de los comités de dirección al día a día de la organización. El Estudio Nacional sobre la operativización de la Experiencia de Cliente y su evolución realizado por Deloitte Digital, asegura que el 64% de las empresas tienen un programa de Voz de Cliente implantado desde hace más de un año. No obstante, el 49% de ellas no poseen una herramienta tecnológica para gestionar los programas.

White Panther escucha a sus clientes a través de programas de voz y da respuesta a las necesidades de estos. Posee toda la tecnología necesaria para ello e intenta siempre estar al día con las herramientas más innovadoras del mercado. Gracias a la escucha de sus clientes, descubrieron que hay muchas mujeres que consideran la compra de ropa interior una experiencia muy íntima y por tanto no están dispuestas a realizarla de forma online. Por este motivo, a pesar del éxito de su modelo online y de su estrategia a través de redes sociales, los fundadores de White Panther se dieron cuenta de la necesidad de su presencia física y no únicamente online. La ropa interior es una prenda muy íntima y muchas mujeres prefieren probarse las prendas antes de comprarlas. Al ser una start-up y no poseer capital suficiente para abrir una tienda física optaron por colaborar con showrooms. Este método de venta está implantado en Europa, pero en España no es demasiado común. También están presentes en tiendas multimarca donde ofrecen sus productos. Esta estrategia les ha permitido solventar el problema de la presencia física, permitiendo satisfacer las necesidades de sus clientas.

Asimismo, basados en la necesidad de dotar a sus clientas de intimidad a la hora de comprar el equipo de White Panther decidió implantar una nueva estrategia conocida como “Touch and Feel” como parte de la estrategia de mejora de la Experiencia del cliente. Al considerar la compra de lencería en una tienda física como una experiencia íntima y muy especial han querido transportar esta experiencia física a su tienda online. Hoy las clientas pueden escoger tres bralettes y recibirlos en casa sin hacer ningún pago. Una vez recibidos tendrán 5 días para probárselos y decidir cuál de ellos quieren adquirir. Una vez hecha la elección tendrán que pagar únicamente aquellos que se queden y podrán elegir las preferencias de recogida para la devolución del resto de prendas. Todo ello sin ningún coste extra por envío o recogida. Esto permite a las clientes disfrutar de la experiencia íntima de comprar lencería desde su propia casa y siempre garantizando la facilidad y comodidad de las clientas en la compra.

Figura 4: Ejemplo estrategia “Touch and Feel”

Los envíos y las devoluciones son **COMPLETAMENTE GRATUITOS**



Fuente: Página Web Blacklimba

White Panther tiene al cliente como el centro de su estrategia y por ello lo escucha y lleva a cabo acciones que le permiten mejorar su experiencia de compra. Consideran la Experiencia de cliente como una de sus ventajas competitivas. White Panther ha desarrollado un viaje a través de su página web en el que el consumidor vive una experiencia agradable, intuitiva, rápida y fácil. Durante el proceso de compra te sientes acompañado.

En White Panther han sabido hacer eco del Big Data y por ello aprovechan los datos del cliente que poseen. Hoy en día, la cantidad de datos que se generan cuando navegas las redes es increíble. El uso de Big data ha permitido que toda esta generación de datos

pueda ser recogida, observada y analizada. White Panther se ha sumado al uso de las nuevas tecnologías lo que le ha permitido generar una experiencia única de compra para cada cliente, personalizando esta experiencia para cada cliente en función de los datos observados. Gracias al uso de big data y al IoT(Internet of things) White Panther es capaz de sugerirte productos en función de tus gustos, es decir personalizar el contenido. Esto viene siendo una de las tendencias en Experiencia de cliente. (Asociación DEC, 2018)

Asimismo, si has realizado el proceso de compra, pero por algún motivo no has podido terminar el pago, y has dejado productos en la cesta de la compra, te envían un mensaje a través de redes sociales recordándote de la existencia de tu selección y ofreciéndote la posibilidad de llevar a cabo tu compra. Esto es posible debido a la relación de los datos que White Panther posee. Por tanto, White Panther, gracias a las nuevas tecnologías y al uso de los datos mejora cada día la experiencia de cliente para que cumpla con las necesidades del cliente y provocar en ellos una sensación de satisfacción que le lleve a comprar de nuevo y a recomendar la marca.

White Panther cuida cada detalle del proceso de compra por eso, sabe la importancia de mantener la experiencia emocional y conectar con el cliente. Desde White Panther se cuida hasta el último detalle para garantizar una experiencia agradable. Un ejemplo de ello es el uso de una fragancia particular que aplican a todos los paquetes que salen de su almacén para que al llegar a casa los clientes reciban una experiencia completa que les incite a volver a comprar. White Panther está constantemente escuchando a sus consumidores pues ellos son el centro de su estrategia y a través de sus opiniones y comentarios son capaces de mejorar y crecer.

IV. ESTUDIO DE CASO: INTERNACIONALIZACIÓN DE WHITE PANTHER

En este bloque del trabajo se analizará la expansión de la empresa White Panther hacia un mercado concreto. En este caso el británico. El objetivo es saber si la internacionalización de White Panther al mercado británico es recomendable o no. Por ello, vamos a analizar la elección del mercado objetivo, el tipo de estrategia a desarrollar, el modo de entrada y el momento de entrada.

3.1 Elección del país objetivo

En este caso, partimos de una preselección de un mercado, el británico. No obstante, vamos a llevar a cabo un análisis PESTEL, ya que es el que más variables nos va a mostrar, para poder decidir si el mercado británico es recomendable. Esta herramienta nos permite aportar información previa a la elección del mercado, como han expuesto varios autores recogidos en el marco teórico. En este apartado se hace mención especial al Brexit. Este fenómeno que supondría la salida de Reino Unido de la Unión Europea está trayendo una gran incertidumbre tanto para las empresas británicas como para todas aquellas empresas europeas que tienen su sede en Londres. Londres es a día de hoy, el mercado más potente de Europa. Sin embargo, la incertidumbre que rodea el tema está causando efectos negativos sobre nuevas empresas que quieren internacionalizarse e introducirse en el mercado británico. Vamos a comenzar el análisis PESTEL, definido en el marco teórico, recorriendo todas las variables:

- **Política:** Vamos a realizar una breve descripción de la situación política del Reino Unido para poder comprender el mercado. Reino Unido está compuesto por cuatro países, Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte) Es una monarquía constitucional en la que la reina, actualmente Isabel II, ejerce de Jefe del Estado y en la que la que el Primer Ministro, actualmente Theresa May, ejerce de Jefe de Gobierno. Poseen una Constitución no codificada por lo que el Parlamento al aprobar una ley puede estar cambiando la Constitución. El Parlamento es bilateral y está compuesto por la cámara de los Comunes y por la cámara de los Lores. En cuanto al sistema de partidos británicos encontramos un bipartidismo entre el régimen laboral y el régimen conservador. No obstante, al igual que en España, este bipartidismo se encuentra en decadencia debido a la presencia cada vez mayor

de otros partidos políticos que han surgido como muestra de la necesidad de cambios y que cada vez cobran más fuerza. Reino Unido está gobernado por el partido conservador con Teresa May como su primera ministra desde el 8 de junio de 2017. El Reino Unido destaca por ser una de las potencias económicas más fuertes de Europa. Reino Unido se ha caracterizado siempre por ser un país estable, que pertenecía a Europa y con una moneda muy fuerte. La situación política como ya hemos explicado se disputaba entre el partido conservador y el laborista. Sin embargo, en 2016 la población británica votó para decidir si el Reino Unido debía formar parte de la Unión Europea o no. El conocido “Brexit” Desde este momento se ha iniciado un momento de incertidumbre política al no conocer lo que pasará con el Reino Unido si este sale de Europa. Por ello vamos a explicar la situación actual de los acuerdos del Brexit.

- **Brexit:** durante dos años y medio se han llevado a cabo negociaciones para decidir sobre el futuro de Reino Unido. Estas negociaciones por parte de Teresa May con la Unión Europea han resultado en el mejor acuerdo posible para el Reino Unido. Según fuentes como el BBC News Mundo o el Confidencial, La Unión Europea ha llevado a cabo numerosas negociaciones que han supuesto un esfuerzo por parte de Europa para intentar que la posible salida de Reino Unido sea lo menos perjudicial para el resto de países de la Unión Europea. Estos acuerdos sin duda ofrecen la mejor salida para el Reino Unido, pero sin embargo necesitan la aceptación por parte de los 27 países de la Unión Europea (que ya la tienen) y la aprobación por parte del Parlamento británico. Esto está siendo una gran batalla y esto se debe en gran parte al acuerdo de salvaguarda conocido como el “backstop” que lo que pretende es evitar el levantamiento de una frontera entre Irlanda del Norte e Irlanda del Sur. Este acuerdo significaría que el territorio británico quedaría formando parte de la unión aduanera e Irlanda del norte quedaría sometida a una unión aduanera más profunda. Sin embargo, esta medida ha sido rechazada por los partidarios de la salida del Reino Unido (“brexiter”) que defienden un Brexit duro que les permita retomar su poder y control y no tener que depender en ninguna medida de la Unión Europea. Esto significaría la aparición de aranceles con el comercio exterior que incluiría los países europeos. A día de hoy, se desconoce el futuro del Brexit ya que se el rechazó por parte del Parlamento el acuerdo conseguido por May, que se votó el 15 de enero de 2019. Esto ha dejado al Reino Unido con una mayor inestabilidad debido a la necesidad

de renegociación de un acuerdo antes del 29 de marzo, fecha estimada para la salida la cual ha sido pospuesta hasta el 31 de octubre de 2019 debido a la imposibilidad de llegar a un acuerdo en el parlamento británico. Otra posibilidad sería la convocatoria de un segundo referéndum para votar la salida o no del Reino Unido. Tras la negativa del Parlamento para aprobar el acuerdo de Brexit, hoy por hoy, se desconoce el futuro del Brexit y los siguientes pasos que se llevarán a cabo. Toda esta incertidumbre ha convertido al Reino Unido en un país, actualmente, poco estable políticamente para llevar a cabo una inversión. Esto se ha visto reflejado en sus últimos resultados electorales. Provocando un batacazo electoral tanto en el partido conservador como en el partido laborista.

- **Económico:** Reino Unido destaca por ser la segunda potencia más fuerte económicamente de la Unión Europea. Así mismo, se encuentra entre las 10 economías más importantes del mundo. El Producto Interior Bruto (PIB) en el año 2017 fue de 2.332.087 millones de Euros (Ec.europa.eu,2018) y la variación interanual del PIB en el año 2018 ha sido de un 1'5%. El PIB del tercer trimestre de 2018 fue de 594.601 millones de euros, situando así a Reino Unido como la 4ª economía en el ranking de PIB trimestral (Ec.europa.eu,2018) El PIB per cápita es un buen indicador del nivel de vida de los habitantes y en el caso de Reino Unido en 2018 fue alrededor de 35.900 euros. (Ec.europa.eu,2018) Esto muestra la buena calidad de vida que tienen los habitantes de Reino Unido y se corrobora con el Índice de Desarrollo Humano (IDH) desarrollado por las Naciones Unidas, que posiciona a los británicos entre los habitantes con mejor calidad de vida. La tasa de desempleo se encuentra entorno al 4'2%. De estos el 18,7% se encuentran en el rango de edad inferior a 20 años. El salario medio de un habitante de Reino Unido es 43.583 euros anuales. (Ec.europa.eu,2018) En todo este proceso debemos tener en cuenta su moneda: la Libra. El tipo de cambio puede ser un gran determinante a la hora de llevar a cabo negocios con este país. Hemos observado que Reino Unido es un país muy fuerte económicamente, sin embargo, hay cierta inestabilidad sobre el futuro de su economía si se da la salida de la Unión Europea.
- **Social:** La situación social del Reino Unido es positiva. Como hemos visto anteriormente, hay una buena situación económica que permite que la calidad de vida de sus residentes sea buena. La población en 2017 era de 66.238.007 personas, de las cuales el 67% se encuentran en edad de trabajar (entre 15 y 64 años). Actualmente la tasa de natalidad del Reino Unido, 11,4 por mil, se

encuentra por encima de la tasa de mortalidad 9,20 por mil. (Ec.europa.eu, 2018) Sin embargo, estas cifras cada día muestran menor diferencia y por lo tanto la necesidad por parte del gobierno de llevar a cabo medidas para que se pueda mantener la calidad de vida. Esto implica tomar acciones en relación a las pensiones y a la sanidad pública. El Reino Unido es conocido por ser uno de los países con mayores gastos públicos en cuanto a sanidad. Es por esto que el Reino Unido posee una de las mejores sanidades publicas permitiendo acceso al “National Health Service (NHS) a todos los residentes del Reino Unido, a aquellos que pertenecen al Espacio Económico Europeo(EEA) y a aquellos residentes de países con acuerdos sanitarios bilaterales con el Reino Unido. A día de hoy, esto se puede ver alterado con la salida del Reino Unido de la Unión Europea.

Reino Unido destaca por su gran diversidad cultural. Se caracteriza por estar abierto a la inmigración lo que ha permitido que sea un país con una mano de obra barata, un gran número de culturas y religiones. Se ha estimado que el número de inmigrantes representa el 13,35% de la población. (Ec.europa.eu, 2018) Todo esto ha convertido al Reino Unido en un país cosmopolita muy favorable para las empresas. Sin embargo, la inmigración ha sido uno de los detonantes para los votantes a favor del Brexit. El gran número de inmigrantes es rechazado por una gran parte de la sociedad británica que no está a favor de la diversidad cultural del país.

En cuanto a la educación, el Reino Unido se encuentra en el top 10 de países con la población más educada del mundo. El sistema educativo británico es muy bueno y por esta razón se trata de imitar en numerosos países fuera del Reino Unido. Destaca el gran número de personas que reciben cursos superiores. (Ec.europa.eu,2018)

Por tanto, podemos decir que el Reino Unido presenta una muy buena situación social que podrá atravesar ciertos cambios cuando se decida el futuro del país en cuanto a la pertenencia a la Unión Europea pero que a día de hoy permite a todos los residentes tener una muy buena calidad de vida.

- **Tecnológico:** El Reino Unido es uno de los países más desarrollados tecnológicamente. Londres es reconocido como el centro financiero y tecnológico de Europa. Destaca por el desarrollo de “fintech” lo cual está causando el nacimiento de numerosas Startups. Los emprendedores acuden al Reino Unido atraídos por sus posibilidades tecnológicas. El gobierno británico se propuso ser

el centro tecnológico principal de Europa y por ello desarrollo medidas para facilitar la apertura de negocios de alta tecnología en este país. Un ejemplo de estas medidas es la facilidad para conseguir visados si eres un emprendedor de fuera de Europa y la deducción de impuestos para inversores en compañías de alto crecimiento y alto riesgo. Asimismo, la facilidad para conseguir financiación. El sector tecnológico debe ser un mercado ágil que este en constante innovación. Por esta razón se ha creado lo que es conocido como la “Silicon roundabout” o la rotonda Silicon cuyo nombre oficial es “East Tech city.” Esta ha permitido la creación de un núcleo en el que se encuentran situadas las compañías clasificadas como “high-tech”. Son muchas las compañías que han invertido en la “tech-city” como Facebook, Intel, McKinsey o Microsoft. Incluso Google ha comprado un edificio en el que favorece el traspaso de conocimiento e incentiva la creación de nuevas ideas a través de un espacio abierto para co-trabajar en el que se realizan sesiones de trabajo para intercambiar conocimientos.

- **Legal:** El Reino Unido, después de Irlanda, es el segundo país donde es más fácil abrir un negocio en Europa. Posee una sólida legislación de protección de la inversión. Los inversionistas minoritarios se ven protegidos ante la ley. Además, en el Reino Unido es muy fácil el acceso a créditos. Además, existe una tributación especial y ventajas fiscales para las empresas que cuenten con menos de 600 empleados, siempre que estas empresas inviertan el 32% de los costes totales en actividades de investigación. El Reino Unido sigue el derecho laboral de la Unión Europea. Esta ley indica que la jornada laboral de una persona tiene un máximo de 48 horas en 7 días con obligación de 11 horas de descanso cada 24 horas. Sin embargo, las personas que quieran exceder este máximo tienen la posibilidad de ello. Se ha introducido un salario mínimo interprofesional que en 2018 correspondía con 1463,8 euros mensuales. Se lucha contra la discriminación laboral y la desigualdad entre hombres y mujeres.
- **Medioambiental:** La situación medioambiental del Reino Unido es controlada por un departamento del gobierno conocido como Defra. El gobierno británico conoce la importancia de los problemas medioambientales como la contaminación. Es por esto, que el secretario de medioambiente Michael Gove, ha lanzado una nueva estrategia conocida como “Clean Air Strategy” para mejorar la calidad del aire ya que es consciente que la contaminación es una de las mayores amenazas para la salud pública. Todas las regulaciones acerca del medioambiente

están recogidas en el acta de regulaciones medioambientales elaborado por el gobierno. (Gov UK,2018)

El análisis PESTEL realizado nos muestra la situación actual bajo la cual nuestra empresa se introduciría en el mercado británico. Si bien, tenemos conocimiento de que este mercado es el más potente de Europa y gracias al análisis realizado podemos decir que presenta una buena situación económica y social que a su vez es favorecida por el avance tecnológico que presenta Reino Unido, facilitando la entrada de nuevas empresas que desarrollen el negocio tecnológico y digital. Sin embargo, la situación política debido al Brexit atraviesa una peor etapa. El Brexit ha creado una gran incertidumbre acerca del futuro del país. A día de hoy, no conocemos cual será el desenlace ni las condiciones a las que se enfrentaran las empresas una vez tenga lugar esta salida. Debido a la incertidumbre creada por este factor el Reino Unido no resultaría el país más atractivo y deberíamos analizar otros mercados. Ahora bien, una vez se haya solucionado la incertidumbre sobre cómo y cuándo Reino Unido saldrá de la Unión Europea deberíamos volver a analizar este mercado y todos los cambios que afecten, ya que es considerado como uno de los mercados con mayor potencial.

Por último, para permitir un análisis más preciso de la estrategia de internacionalización que se va a elaborar para la empresa White Panther vamos a establecer un diagnóstico externo para explorar el mercado y la competencia con las oportunidades y amenazas, pero también un diagnóstico interno para identificar sus fortalezas y debilidades. Esto corresponde con el ya mencionado análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Como ya hemos visto, White Panther es una empresa que desarrolla su actividad online, es decir, la venta se realiza a través de la página web. Este modelo de negocio resulta muy atractivo en el Reino Unido ya que destaca por ser el mercado europeo con mayores ventas online, en concreto el 33% de las ventas europeas realizadas online, según el estudio “European Ecommerce Report 2017”. Según este mismo estudio las generaciones más jóvenes son las más atractivas ya que dos tercios de las personas entre 16 y 24 años de edad compran por internet. Según otro estudio publicado por Comscore conocido como “e-commerce: 10 tendencias”, los británicos pasan más de cinco horas al mes comprando por internet. Esto les convierte, como ya hemos mencionado anteriormente, en el país de la Unión Europea con mayores ventas por internet. (Ipsos, 2018). Todo este se ve favorecido por los cambios en las necesidades y gustos de la sociedad femenina británica que cada vez más demandan prendas cómodas, pero a la vez atractivas. Las mujeres quieren expresar su individualidad y poder a través

de su ropa interior. Buscan sentirse cada más femeninas, fuertes y sofisticadas sin tener que renunciar a la comodidad. White Panther es el perfecto aliado de la mujer británica ya que, como hemos mencionado anteriormente, el “bralette” es una prenda cómoda, elegante que les haga sentir libres y que no tengan miedo a enseñar. Por tanto, vamos a presentar las distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa White Panther.

Las fortalezas que hemos observado están directamente relacionadas con las ventajas competitivas que posee White Panther. Hablamos de producto único y no explotado, el bralette, calidad excelente y precio asequible. Estas cualidades son una de las ventajas competitivas de las que goza la empresa y que han sido expuestas anteriormente. Asimismo, destacan tanto la experiencia de cliente que White Panther ofrece como la estrategia que lleva a cabo en Redes Sociales. Todo esto ha sido identificado como ventaja competitiva como hemos expuesto en el apartado de razones de éxito de la empresa por lo que no volveremos hacer hincapié en ello, simplemente resaltar que las fortalezas de White Panther se corresponden con sus ventajas competitivas.

Tras examinar las fortalezas vamos a entrar en las oportunidades que surgen de dichas fortalezas. La primera de ellas es el amplio mercado en el que White Panther se va a instalar. Como hemos mencionado anteriormente, Reino Unido es una de las potencias con mayores crecimientos de venta online. Esto permite a White Panther beneficiarse de su modelo de negocio y poder hacer crecer su negocio: la venta de ropa interior femenina online. La segunda oportunidad viene unida a la anterior, White Panther debe aprovechar el nicho de mercado al que se enfrenta gracias a su prenda estrella “el bralette” Como hemos mencionado a lo largo del trabajo, esta prenda está empezando a hacerse hueco en los mercados europeos poco a poco. Reino Unido a día de hoy no ofrece este producto y desde luego no lo hace a los precios que White Panther ofrece. Aquí vamos a hacer un inciso para afrontar una de las amenazas a las que se enfrenta White Panther, la competencia. Consideramos la competencia actual como no directa, esto se debe a que se trata de una competencia en el mercado de la ropa interior sin embargo no venden los mismos productos que White Panther. El principal competidor en esta área es Victorias Secret. Victorias Secret destaca por sus sujetadores con push-up y que hacen resaltar las figuras de las mujeres. Asimismo, sus conocidos desfiles en los que pasean por las pasarelas los ángeles de Victorias Secret han hecho que hasta ahora, Victorias Secret sea la mayor competencia del mercado de la ropa interior femenina. Sin embargo, debido al cambio en los gustos de las consumidoras esto está cambiando. Otro gran competidor del

mercado es Marks & Spencers. Esta firma destaca por la venta tradicional. Su ropa interior no destaca por su diseño femenino ni atractivo sino por su aspecto tradicional. Al no incluir la venta de bralettes entre sus productos, no consideramos a estas firmas competencia directa. Sin embargo, existe otra firma en el mercado británico que destaca por utilizar el bralette como prenda estrella. Esta marca se llama Love Stories y ofrece bralettes que se caracterizan también por su diseño y comodidad. No obstante, los precios de estas prendas oscilan entre 50 euros y 175 euros. Por tanto, podemos afirmar que White Panther tiene un claro nicho de mercado a explotar. Debe aprovechar sus ventajas competitivas tanto de prenda como de precio y hacerse hueco en el mercado. Otra de las fortalezas de White Panther consiste en utilizar el empoderamiento de la mujer se ha convertido en un fenómeno de moda. Las mujeres hoy en día luchan por la igualdad y para ello quieren hacer eco de la fortaleza y el poder que estas tienen. Esto se refleja en gran parte en la forma de vestir y actuar de estas. White Panther defiende la libertad de la mujer y el derecho de esta de enseñar su cuerpo sin sentirse avergonzada ni reprimida de ello. Su lema “not so secret” defiende el sacar la ropa interior del cajón del armario. A través de ellos quieren mostrar la fortaleza de las mujeres y puedes aprovechar este movimiento feminista para hacerse hueco en la sociedad británica a través de sus valores y desarrollar campañas de marketing de acuerdo a esto. Otra de las oportunidades que hemos observado tendría lugar más a largo plazo. Consideramos que White Panther podría desarrollarse hacia otras líneas de negocio comprendidas dentro de la moda femenina. Creemos que White Panther podría desarrollar una línea de “Sports wear”. Esta línea de ropa de deporte está muy relacionada con el mundo de la ropa interior ya que las mujeres en este aérea buscan sentirse cómodas y atractivas mientras realizan actividades físicas. Creemos que una posibilidad de crecimiento en esta área. De la misma manera, consideramos el “beach wear” como otra línea de negocio a la que White Panther podría expandirse. Los bikinis son prendas muy parecidas a la ropa interior que pueden encajar a la perfección con los valores que White Panther representa. Por último, destacar que los gustos de las mujeres británicas son muy parecidos a los gustos de las mujeres españolas lo que facilita la incorporación a este nuevo mercado ya que no habrá que adaptarse a gustos y necesidades diferentes, sino que podrán continuar con las prendas actuales. La mujer británica busca sentirse cómoda y sexy al mismo tiempo.

No obstante, todas estas oportunidades de crecimiento se ven afectadas por una serie de debilidades que poseen todas las empresas de nuevo crecimiento como pueden ser la falta de notoriedad, la ausencia de conocimiento de marca en el nuevo mercado, tamaño

pequeño frente a competidores o poseer una marca que todavía está en desarrollo. Además, todo esto se ve afectado en gran medida por la competencia. Como ya hemos observado consideramos la competencia como indirecta, pero cada vez hay un mayor número de empresas de venta de ropa interior online y por ello creemos que debemos instalarnos en este mercado cuanto antes. Ahora bien, la salida de Reino Unido de la Unión Europea está causando una gran incertidumbre que creemos debe ser resuelta antes de poder adentrarnos en este mercado.

Hemos recogido el análisis DAFO en la tabla inferior.

Tabla 1: Análisis DAFO White Panther

<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Precio bajo ○ Calidad del producto ○ Nuevo producto “Bralette” ○ Fuerte estrategia de Redes Sociales ○ Importante desarrollo de la Experiencia de Cliente. 	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Marca no conocida en UK ○ Marca en desarrollo ○ Notoriedad en construcción ○ Mercado con competencia establecida. ○ Tamaño pequeño frente a grandes empresas como Victorias Secret.
<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Mercado de venta online en crecimiento ○ Nicho de mercado con su prenda “Bralette” ○ Posible expansión hacia otros mercados (Sports Wear) ○ Fenómeno de moda: empoderamiento de la mujer ○ Cultura: gustos similares a los españoles, necesidad de la mujer de sentirse cómoda y sexy al mismo tiempo 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Salida de UK de la Unión Europea ○ Competencia existente en el mercado de la ropa interior (principalmente Victorias Secret) ○ Competencia directa a su prenda estrella “el Bralette” (Love Stories) ○ Cada vez mayor número de empresas de lencería online

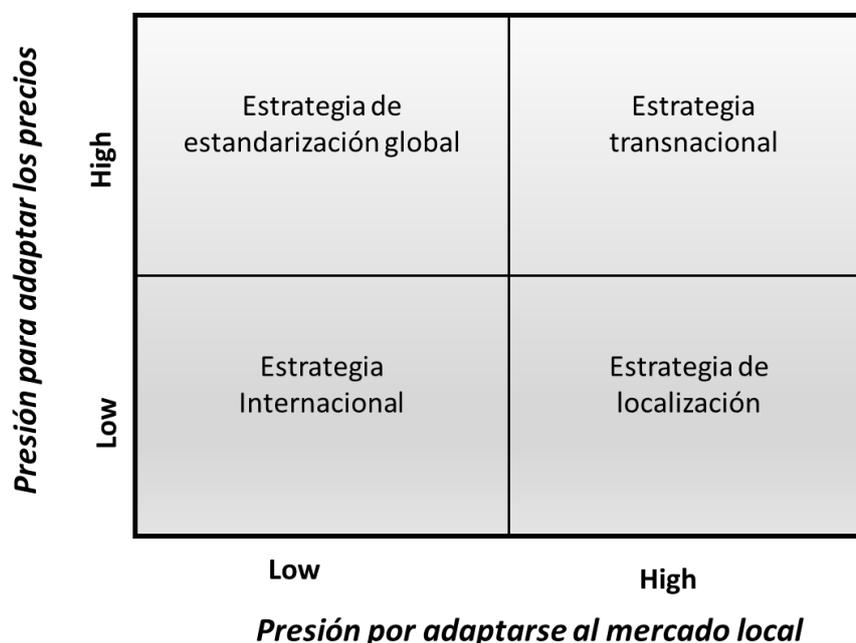
Fuente: Elaboración propia

Tras haber realizado tanto en el análisis PESTLE como análisis DAFO, podemos decir que el mercado británico es un mercado muy interesante, el cual, si se solucionase la inestabilidad debido a la salida de la Unión Europea del momento, sería perfectamente compatible con la Internalización de White Panther ya que presenta grandes similitudes en cuanto a gustos y preferencias de los consumidores. Es un mercado que favorece la creación de nuevas empresas y en el cual habría una gran posibilidad de crecimiento debido al atractivo del mercado de la venta online. Asimismo, el único competidor directo que hemos observado es la empresa Love Stories Intimates cuya prenda estrella también es el Bralette y cuya filosofía es similar a la de White Panther. Sin embargo, esta empresa presenta precios superiores a los de White Panther y por tanto el precio asequible de los productos de White Panther serían una gran oportunidad para competir en el mercado.

3.2 Tipos de estrategia de internacionalización

Una vez seleccionado el mercado objetivo debemos decidir la estrategia que llevaremos a cabo. Esta estrategia dependerá de la presión por adaptar los precios y la presión por adaptarse al mercado local. En base a estos criterios podemos encontrar cuatro estrategias diferentes como se puede observar en la figura 5.

Figura 5: Tipos de estrategia internacional: Teoría de Hill.



Fuente: Elaboración propia siguiendo teoría de Hill (Hill,2010)

En el caso de White Panther, inicialmente se llevará a cabo una estrategia de estandarización global. White Panther destaca por unir comodidad, calidad y diseño todo bajo un precio asequible. El precio asequible es una de las claves del éxito de la empresa, es por esto que White Panther presenta una presión alta para adaptar los precios. Como ya conocemos, la mayor competencia de White Panther en el mercado británico a día de hoy es la empresa Love Stories especialmente por utilizar el “bralette” como prenda fundamental del negocio. Ahora bien, los precios de esta marca oscilan entre 50 y 175 euros por bralette, lo que deja un nicho de mercado muy accesible para White Panther. Por este motivo, la presión en precios es uno de los factores fundamentales sobre los que construiremos la estrategia que se llevará a cabo en UK. El precio actual del Bralette en España es de media alrededor de 25 euros y esto se mantendrá añadiendo un coste extra por los costes de envío cuando sean necesarios. Asimismo, la presión por adaptarse al mercado local es débil ya que los gustos y necesidades de las mujeres británicas son muy

similares a aquellos de las mujeres españolas. Ambas buscan sentirse cómodas, fuertes, atractivas y seguras de sí mismas. White Panther nace con la filosofía de dotar a las mujeres de estos aspectos para que puedan sentirse libres. Por esta razón, White Panther no tendrá que adaptarse al mercado local ya que su producto y su filosofía de marca es exactamente lo que la mujer británica busca. Por tanto, la estrategia de estandarización global que permita a White Panther mantener los precios bajos a través de la reducción de sus costes y así poder maximizar los beneficios sin renunciar a la calidad y el diseño, es la estrategia adecuada para la introducción de la marca en el mercado británico. Ahora bien, es una realidad que vivimos en un mundo cambiante en el cual los productos tienen unos ciclos de vida cortos y enseguida se quedan obsoletos. Además, la expansión al Reino Unido debería ser el inicio de una gran expansión internacional. Es por esto que hemos considerado que a largo plazo White Panther debe evolucionar hacia una estrategia transnacional en la que la presión por reducir costes y la presión para adaptarse al mercado local sean altas. El cliente es la base del negocio, White Panther necesita satisfacer sus necesidades y expectativas para poder triunfar. Un claro ejemplo de la necesidad de adaptarse al mercado local son los mercados de países musulmanes. Su cultura hace que las necesidades y gustos de estas mujeres varíen en gran medida en comparación con aquellos de las mujeres europeas. En estos países cambia desde el producto hasta la forma de comunicar y conseguir acceder al cliente. Por este motivo, optaremos por llevar a cabo una estrategia transnacional en el largo plazo que nos permita adaptarnos a cada mercado.

3.3 El modo de entrada

Conociendo los distintos modos de entrada que existen ya que han sido expuestos en el marco teórico vamos a analizar aquellos que consideramos posibles para el desarrollo de White Panther en el mercado británico. Vamos a exponer las distintas posibilidades según el orden más recomendable para llevarlas a cabo. Comenzaremos por el análisis de un sistema de exportaciones a Reino Unido desde España. A continuación, vamos a analizar la posibilidad de llevar a cabo contratos de licencia que nos permitan la venta física de nuestros productos en Reino Unido. Por último, analizaremos la posible apertura de una tienda física en el Reino Unido. Creemos que la exportación es la opción más adecuada para el corto plazo ya que es la que menor coste va a suponer a la empresa.

- **Exportaciones:** White Panther es una empresa cuya actividad se desarrolla de forma online por lo que los pedidos de los clientes son enviados desde nuestro almacén a todas partes de España. Esto facilita un proceso de exportaciones ya que la empresa ya se encuentra presente en el mundo online, conoce como funciona y está familiarizada con el proceso de compra por internet. White Panther está preparada para atender las necesidades de sus clientes a través de Internet acompañando al cliente en todo su proceso de compra. Desde White Panther poseen el *know how* necesario para poder introducirse en otro mercado a través de este modo de entrada. Cabe resaltar que la exportación se llevaría a cabo de forma directa. Es imprescindible mantener el control de la empresa ya que White Panther no vende únicamente ropa interior, White Panther vende una experiencia que demuestra los valores de la empresa. Esta opción sería la más adecuada a corto plazo ya que es la que menores costes presentaría dado que no sería necesaria una inversión directa en el país. La idea es que el almacén continúe estando en España y sea desde aquí donde se manden los pedidos al Reino Unido. Esta opción únicamente aumentará los costes de envío de la empresa. Sin embargo, este aumento del coste puede verse solventado a través de un pequeño aumento en los costes de envío en función de la distancia. A día de hoy los costes de envío en España pueden llegar hasta los 5 euros, al realizar la exportación al Reino Unido estos gastos podrían aumentar hasta 12 euros. No obstante, los pedidos superiores a 60 euros estarían exentos de costes de envío. A día de hoy, White Panther almacena sus productos en una nave en España. Todavía hay alta capacidad de almacenaje por lo que a corto plazo no será necesario aumentar el espacio de

almacenaje. Ahora bien, debido al aumento de las ventas que tendrá lugar gracias a la expansión internacional debemos considerar la necesidad de aumentar el espacio utilizado, especialmente a largo plazo ya que la expansión a Reino Unido es solo el inicio de una estrategia de expansión global. Por este motivo, a largo plazo será necesario contar con otra nave, que, si las ventas en Reino Unido son positivas, podrá establecerse en este país para reducir el coste de los envíos para la empresa pudiendo así aumentar los beneficios. La exportación dota a White Panther de múltiples ventajas. Permite la expansión de forma rápida, efectiva y aprovechando el modelo económico utilizado en España: venta online. La única desventaja que tendrá que solventarse a largo plazo es la ausencia de presencia física. Como ya hemos mencionado, la compra de ropa interior es una experiencia muy íntima y por tanto las mujeres agradecen la venta física y no únicamente online. No obstante, White Panther posee todas las capacidades necesarias para desarrollar la expansión a través de la exportación.

- **Contratos con distribuidoras:** La segunda opción planteada para la expansión de White Panther se podría considerar la apropiada para llevar a cabo en el medio plazo. Esta start-up ha llevado a cabo en España un modelo de acuerdos con distintos showrooms y empresas multimarca para poder así solventar el problema de la presencia física. Este modelo permite a White Panther estar presente en diferentes puntos de venta alrededor de todo España. Recientemente la empresa llevó a cabo una alianza con la empresa Cía de la moda para poder adentrarse en el canal multimarca. Cía de la moda es una empresa de distribución con más de 30 años de experiencia. Es una agencia de moda cuyo objetivo es ser el referente de las marcas internacionales en España. Estan posicionados como el showroom de referencia en España y por ello son múltiples las marcas que han confiado en su profesionalidad. Ejemplo de estas marcas son, Bash, Iro, Free People, Oscar de la Renta o Ted Baker. Defienden la pasión por la moda, lo exclusivo y el gusto por la estética y la empatía con el cliente. Los valores de Cía de la moda encajan a la perfección con la estrategia de White Panther. Por este motivo se ha llevado a cabo la alianza que permitirá a White Panther estar presente en 150 puntos de venta a final de año. Esta forma de expansión supone una inversión económica mayor que la exportación, pero sin embargo tiene numerosas ventajas. Da visibilidad a la marca de forma rápida y con el mínimo esfuerzo por parte de la marca. Las alianzas con empresas distribuidoras permiten a la empresa aprovechar

el know how de estas en los distintos mercados. Las distribuidoras dan a conocer la marca y gracias al gran conocimiento del sector y la experiencia que poseen, las empresas se instalan en los puntos de venta más recomendados para ellos. Estas empresas distribuidoras poseen la gran ventaja de tener fuerza de negociación y de presencia en los mejores puntos de venta.

Esta opción en el mercado británico se llevaría a cabo a través de alianzas con las distribuidoras Palladio Associates o con Love Brands Limited. Palladio Associates ayuda a las marcas en su transición al mercado británico. Trabajan con cada colección asegurando que cada marca está presente en el punto de venta adecuado. Llevan más de 25 años transformando marcas “desconocidas” en marcas icónicas, conocidas por todos. Sus valores se adecuan a la perfección a aquellos de White Panther ya que luchan por dar una experiencia de cliente impecable. Asimismo, Love Brands llevan más de 20 años trabajando como distribuidores de las marcas más reconocidas de la industria de la moda. Mantienen excelentes relaciones con retailers tanto de grandes almacenes como son John Lewis o Selfridges como de pequeñas boutiques. Destacan por la distribución de sus marcas en más de 600 puntos de venta alrededor de las ciudades más importantes de Reino Unido. A medio plazo consideramos los contratos con distribuidoras como la mejor opción para obtener una presencia física rápida en el mayor número de puntos de venta posibles. Ahora bien, el control sobre el producto se pierde en gran medida. Recordemos que White Panther vende una experiencia de compra. Al no ser la propia empresa la que lleve a cabo este servicio se puede perder parte de ella.

- **Creación de una tienda física:** Por último, proponemos la idea de que en el largo plazo una vez White Panther se haya introducido en el mercado británico, se haya hecho hueco en el mercado y se haya dado la expansión del nombre de marca en este mercado, se lleve a cabo la apertura de una tienda física. El concepto de la tienda sería a modo flagship store. Este nuevo concepto de tienda pretende ofrecer una experiencia única a los consumidores. El objetivo de ellos es vender una imagen de marca. Esto hace que las tiendas requieran un elaborado proyecto de interiorismo que permite al diseño de esta representar todos los valores de la marca. Para no perder la visión de marca digital a través de la cual surgió White Panther, esta tienda poseerá numerosas innovaciones tecnológicas para que sus clientes vivan una experiencia física y a la vez innovadora. Esto supondrá una

gran inversión económica por lo que debería realizarse en el largo plazo cuando el mercado esté asentando.

3.4 El momento de entrada

El momento de entrada en un mercado es una de las decisiones más importantes de la empresa que decidirán el éxito o fracaso de la internacionalización de esta. Como ya hemos mencionado anteriormente hay dos estrategias distintas que se pueden llevar a cabo. La primera corresponde a la estrategia pionera y consiste en ser el primer entrante en el mercado. Sin embargo, la segunda estrategia corresponde con la estrategia del seguidor. Esta supone que la empresa entra en el mercado después de otros competidores lo que les permite analizar los errores de las empresas pioneras y beneficiarse de ellos. Consideramos que la empresa White Panther debe llevar a cabo una estrategia pionera ya que puede explotar un nicho de mercado. A día de hoy, el bralette es una prenda desconocida en el mercado británico. La única competencia existente posee unos precios muy elevados lo que permitiría a White Panther posicionarse como pionera en el mercado y aprovechar este nicho. Creemos que el momento es ahora debido al crecimiento que está teniendo el mercado de la ropa interior femenina. Cada vez cobran más importancia los valores reflejados por White Panther (libertad, comodidad, sentirse poderosa y atractiva). Gracias a la encuesta realizada hemos podido observar que el 61% de las mujeres encuestadas buscan comodidad a la hora de comprarse un sujetador y el 72% de ellas también tiene en cuenta el diseño. La mayoría de las mujeres encuestadas, en concreto el 75% de ellas buscan sentirse sexys. Esto es uno de los valores claros de la firma. Asimismo, se está llevando a cabo el movimiento igualitario “Free the nipple” que intenta descriminalizar el desnudo del torso femenino. Este movimiento tiene gran importancia en el Reino Unido y cada vez es más común ver a celebrities, modelos o influencers reivindicar un pecho con forma natural, independientemente de su tamaño. (Vogue.com, 2017) Creemos que White Panther debe aprovechar la fuerza de este movimiento junto con sus valores para introducirse en el mercado británico de forma pionera construyendo su espacio en el nicho de mercado de la venta de ropa interior femenina online a buen precio. Esto permitirá a White Panther construir barreras de entrada y ganar cuota de mercado para poder hacer frente a todos aquellos seguidores que se introduzcan en el mercado.

3.5 Recomendación

Tras haber examinado todo aquello que una empresa tiene que tener en cuenta para internacionalizarse y después de haber estudiado de forma concreta el mercado británico y las distintas formas a través de las cuales White Panther podría instalarse en este mercado vamos a hacer una recomendación sobre la estrategia que esta empresa debería desempeñar cuando comience su proceso de internacionalización al mercado británico.

White Panther va a continuar con la forma de negocio que lleva en España, es decir, la venta online. Para ello, White Panther tiene que adaptar el contenido tanto de su página Web como el de sus Redes Sociales al inglés. Nuestra recomendación no es la construcción de otra página web, es decir la creación de otro dominio para el mercado británico sino simplemente la adaptación de la Web actual a este mercado. Esto significa que White Panther poseerá un único dominio y se creará un subdirectorío para cada país. En el caso del mercado británico se creará un subdirectorío en inglés. Los subdirectoríos son secciones o subsecciones de una página web que dependen de un dominio principal (<http://www.whitepanther.com>). Consideramos la utilización de subdirectoríos como la mejor opción para la empresa ya que esta asociación entre dominio y subdirectorío permite conservar la autoridad del dominio, lo que a nivel de SEO te permite tener una mejor posición. El uso de subdirectoríos es la opción más fácil de configurar y gestionar. Asimismo, es la opción que menor inversión requiere ya que no supone el desarrollo de una nueva estrategia de SEO ni la compra de nuevos dominios. Esta opción es la más adecuada para los pequeños negocios que se encuentran en fase de desarrollo.

Una vez establecida la configuración de la página web, vamos a desarrollar la estrategia que se va a emplear. Como ya hemos mencionado, se va a llevar a cabo una estrategia de estandarización global ya que White Panther tiene una presión alta para adaptar los costes debido a que una de sus ventajas competitivas es el precio. Como hemos observado gracias a la investigación y a la encuesta realizada, los gustos de las mujeres británicas son muy similares a los ideales de White Panther por lo que no sería necesario adaptar el producto al nuevo mercado. El 73% de las mujeres buscan sentirse atractivas con su ropa interior y el 60% de las mujeres consideran la comodidad y el diseño cualidades clave en su decisión de compra. Todo esto respalda los valores y el objetivo de White Panther de conseguir que las mujeres se sientan atractivas y sexys todo gracias a un producto cómodo, asequible y con un diseño impecable que no tendrán que esconder, sino que lucir. El público objetivo de White Panther son las mujeres entre 16 y 35 años de edad.

Para llegar a este público vamos a desarrollar una estrategia a través de las redes sociales y en especial Instagram. Creemos que White Panther debería tener una única cuenta de Instagram en la que las publicaciones se realicen tanto en español como en inglés. White Panther va a desarrollar una campaña de marketing a través de distintos influencers cuyo impacto en el Reino Unido y en concreto en Londres es fuerte. Para ello hemos utilizado la aplicación Binfluencer que nos ha permitido hacer una selección en función del número de seguidores y del coste:

1. Jayne Esme: Instagramer dedicada al mundo de la moda y la cosmética. Tiene 13.000 seguidores en su cuenta y el coste de trabajar con ella es bajo. Tiene un precio estimado de 73 euros por publicación y 19 euros por historia. Tiene un engagement rate de 5 sobre 10. El engagement rate es el grado de implicación e interés que tus seguidores muestran en función de tus publicaciones.
2. Giorgina Clavarino: Bloguera italiana residente en Londres cuyo mercado de influencia principal es el británico. Tiene 84 mil seguidores y el precio aproximado por publicación es 448 euros mientras que el precio por historia es 225 euros. Esta influencer ha trabajado ya con marcas como Intimissimi.
3. Sophie Habbo: Influencer de Londres considerada personaje público por su participación en el programa de televisión británico “made in Chelsea” Posee 143.000 seguidores. El coste aproximado por publicación es de 840 euros y por historia 620 euros. Su engagement rate es de 8,3 sobre 10.

Vamos a hacer una breve aclaración para explicar el funcionamiento de Instagram. Instagram es una aplicación en la que cada usuario puede publicar imágenes o subir historias. Las historias son pequeños videos o imágenes que aparecen únicamente 24 horas y luego desaparecen. En esta red social puedes mencionar a otras personas o marcas lo que permite dar a conocer tu marca de forma rápida. A través de la colaboración con diferentes influencers puedes atraer a diferentes seguidores. Cada influencer tiene un público y por ello la importancia a la hora de seleccionarlos. Pensamos que una combinación de estas tres influencers puede proporcionar una gran entrada en el mercado, llegando a miles de seguidores y permitiendo así dar a conocer la marca en el mercado inglés de una forma rápida y eficiente y bajo una inversión mínima.

Asimismo, hemos hablado anteriormente del momento de entrada. Creemos que White Panther debería entrar lo antes posible en el mercado británico para instalarse en él como

empresa pionera y no como seguidora sin embargo creemos que la mejor fecha para llevar a cabo esta campaña es en noviembre y diciembre. Esto es debido a que en estas fechas se crea la necesidad de compra dado la proximidad de la Navidad. Creemos que se podría aprovechar la campaña de navidad para introducirse en el mercado británico ya que White Panther es un regalo único, diferente, con un diseño impecable. Se podría realizar una campaña a cerca del “regalo perfecto y exclusivo: El Bralette”. Como hemos mencionado anteriormente, la forma de presencia en este mercado, a corto plazo, será la exportación desde España a través de la página web. Hemos considerado la exportación como la mejor opción debido a que el negocio principal de White Panther es online y la inversión requerida es la mínima. Ahora bien, no descartamos, una vez observado el éxito de nuestro negocio en este país, la colaboración con distribuidoras o la apertura de una tienda física en este mercado ya que todavía, según la encuesta realizada, un 22% de las mujeres británicas no comprarían ropa interior online. Por tanto, en el largo plazo cuando White Panther haya adquirido cuota de mercado se considerará la presencia física en este mercado.

V. CONCLUSIONES

Tras haber realizado una profunda investigación acerca del proceso de internacionalización de una empresa y después de haber analizado el caso concreto de White Panther podemos sacar conclusiones.

En primer lugar, el tema de la internacionalización ha sido tratado por un gran número de autores. Debido a la complejidad del tema, se han desarrollado numerosas teorías enfocadas desde distintos puntos de vista o adaptadas a las circunstancias del momento. En este trabajo hemos desarrollado la teoría de Uppsala que pretende explicar el proceso de internacionalización de una empresa desde la perspectiva del comportamiento de las compañías (Johanson & Vahlne, 1977). Estos autores se dieron cuenta de que el compromiso de las empresas aumenta gradualmente con el grado de conocimiento y por tanto el modelo de Uppsala es un modelo secuencial en el que los autores defienden que las compañías comienzan sus operaciones internacionales de una forma incremental lo que dará lugar a los distintos modos de entrada en un país.

Asimismo, el Paradigma Ecléctico de Dunning afirma que las decisiones de invertir en un mercado extranjero dependen de las ventajas de propiedad, ventajas de localización y ventajas de internacionalización. El mercado elegido y la forma de internacionalización de una empresa vendrá determinado por la configuración de estas tres ventajas.

Por último, dentro del marco teórico hemos desarrollado el nuevo concepto de las “Born Global”. Este concepto ha nacido a raíz del mundo globalizado en el que vivimos y para adaptarse a los procesos de internacionalización de las empresas del siglo XXI. Las empresas “born global” son aquellas que han nacido con el propósito de estar presentes en un mercado único, el mercado global. Estas empresas comienzan su proceso de internacionalización al poco tiempo de comenzar su actividad. Esta teoría nos permite afirmar que, a día de hoy, debido a la globalización y a la competencia que existe en los mercados, las empresas deben internacionalizarse para aprovechar las ventajas del mundo interconectado en el que vivimos. Solo produciendo en un continente, aprovechando la tecnología de otro y empleando los recursos y capacidades de otro, podrá una empresa llegar a tener el éxito real, el éxito global.

Tras el estudio del caso de White Panther y replicando lo que sería el proceso de internacionalización de dicha empresa podemos sacar diversas conclusiones. Después de

realizar un análisis PESTEL y un análisis DAFO para conocer en profundidad el mercado británico y sus ventajas y debilidades, hemos observado que a pesar de que el mercado británico es muy atractivo dado las condiciones económicas, que favorecen la creación de negocios ligados a las nuevas tecnologías, sumado al parecido entre los gustos y necesidades de las mujeres británicas podemos afirmar que el mercado británico presenta un gran atractivo para White Panther. Ahora bien, la incertidumbre creada debido al Brexit pone al mercado británico en un segundo plano. Consideramos necesario un segundo análisis cuando la salida de la Unión Europea haya tenido lugar y las condiciones del mercado hayan sido modificadas. A día de hoy, es necesario que se solucione la incertidumbre para que White Panther se adelante en este país.

Asimismo, White Panther debe aprovechar el nicho de mercado que hemos observado y comenzar su expansión internacional a través de la exportación de sus productos. Esta entrada en el mercado se debe realizar siguiendo una estrategia pionera en la que mantenga los precios actuales y pueda seguir gozando de ventaja competitiva frente a los competidores del mercado. Debe continuar con el desarrollo de su estrategia en redes sociales, así como su estrategia de “Customer Centric” en la que el consumidor es el centro de la estrategia.

Por último, hemos observado un gran potencial de crecimiento de la marca a través de la diversificación. Creemos que White Panther podría incrementar sus líneas de negocio hacia la ropa de baño y la ropa de deporte. White Panther debe mantener siempre su esencia, sus valores y buscar poner al cliente siempre en el centro de toda acción implementada.

VI. ANEXOS

Encuesta realizada:

1. Where do you live?

2. How old are you?

- 14-18 years old
- 18-25ears old
- 26-35 years old
- 36-45 years old
- 45+

3. What do you look for when you buy a bra?

- Design
- Commodity
- Price
- Quality

4. Do you know what a Bralette is?

- Yes
- No

5. How do you want to feel with your underwear?

- Sexy
- Free
- Comfortable

6. Which bra would you buy?

- Bralette
- Traditional bra



7. Do you buy clothes online?

Yes

No

8. Would you buy underwear online?

Yes

No

Maybe

VII. BIBLIOGRAFIA

Abnett, K. (2015). Inside the Economics of Your Underwear. [online] The Business of Fashion. Available at: <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/inside-the-economics-of-your-underwear>

Andersen. O. (1993). On internationalization process of firm: A critical analysis. Journal of Internationalization Business Studies. Vol 24. (2)

Anónimo. datosmacro.com. (2019). Reino Unido: Economía y demografía 2019. [online] Available at: <https://datosmacro.expansion.com/paises/uk>.

Asociación DEC. (2018). Tendencias en Experiencia de Cliente 2018. [online] Available at: <https://asociaciondec.org/blog-dec/las-seis-tendencias-para-2018-en-experiencia-de-cliente/>

BBC News Mundo. (2019). Qué es el Brexit y otras 7 preguntas básicas para entender la salida de Reino Unido de la Unión Europea. [online] Available at: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-46521624>.

Bilkey W y G. Tesar (1977). The export behaviour of small-sized Wisconsin manufacturing firms. Journal of international business studies. Vol.8 (1)

Blog Gedesco. (2016). ¿Qué tipo de exportación es la más adecuada según tu empresa?. [online] Available at: <https://www.gedesco.es/blog/tipos-exportaciones/>.

Borrás, G. (2014). La ropa interior es más visible que nunca. [online] Valencia Plaza. Available at: <http://epoca1.valenciaplaza.com/ver/145146/la-ropa-interior-es-mas-visible-que-nunca.html>.

Bradley, F. y Calderon H. (2006). *Marketing Internacional (5ª ed.)*. Espana: Pearson Education.

Bush, T. (2016). An Example PEST Analysis of The UK. [online] PESTLE Analysis. Available at: <https://pestleanalysis.com/pest-analysis-of-the-uk/>.

BusinessGoOn. (n.d.). SECTOR TECNOLÓGICO EN REINO UNIDO. - BusinessGoOn. [online] Available at: <https://businessgoon.com/sector-tecnologico-en-reino-unido/>.

CAAD Shop Design Barcelona | Diseño espacios comerciales y decoración de tiendas. (n.d.). ¿Qué es una Flagship Store y por qué están tan de moda? - CAAD Shop Design Barcelona | Diseño espacios comerciales y decoración de tiendas. [online] Available at: <https://www.caad-design.com/que-es-una-flagship-store-y-por-que-estan-tan-de-moda/>

Cadenas, L. (2017). La marca de lencería más viral tiene sello español - Telva.com. [online] Telva.com. Available at: <http://www.telva.com/moda/2017/10/31/59f2de97e2704ef7028b4823.html>.

Calderón, H., Cervera, A., Turbillejas, B. and Fayos, T. (2007). Selección del modo de entrada en un mercado internacional: valoración de las capacidades empresariales, la estrategia empresarial y la percepción de los problemas de la internacionalización. [ebook] p.www.revistasice.org. Available at: <http://www.revistasice.org/index.php/ICE/article/view/1104/1104>.

Cavusgil S. (1981) On the internationalization process of the firm. European Research

Charles W. (2004). Global Business Today. México: McGraw Hill. 3ª Edición.

Claver Cortés, E. and Quer Ramón, D. (n.d.). Estrategias de Internacionalización de la empresa. [online] Editorial-club-universitario.es. Available at: <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/193.pdf>

Comscore, Inc. (2018). E-commerce: 10 tendencias - UE5. [online] Available at: <https://www.comscore.com/esl/Prensa-y-Eventos/Presentaciones-y-libros-blancos/2018/E-commerce-10-tendencias-UE5>

Coro, A. (2017). Todo lo que debes saber sobre el sistema político británico en 5 minutos. [online] El Ibérico. Available at: <https://www.eliberico.com/todo-lo-que-debes-saber-sobre-el-sistema-politico-britanico-en-5-minutos/>.

Crespo, I. (2017). La lencería ya no es un secreto. [online] EL PAÍS. Available at: https://elpais.com/elpais/2017/11/03/estilo/1509720721_441675.html.

Czinkota M. (1982). Export Development strategies: US promotion policies. Nueva York: Praeger

De Pastors Perez, D. (n.d.). [online] Revistasice.com. Available at: http://www.revistasice.com/cache/pdf/ICE_839_7588__98571A207AB7920F2082193A0899D57C.pdf

Deloitte Digital (2018) Transformando el Negocio a través de la Voz del Cliente: Estudio Nacional sobre el Nivel de la Operativización de la Experiencia de Cliente y su evolución. (2018). 2nd ed. Madrid: Deloitte Digital.

Dunning J. (1981). International production and the multinational Enterprise. London: Allen & Urwin.

Dunning J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extentions. Journal of International Business Studies. Geogtown University. Vol. 19 (1). Spring.

Dunning J. (1992). Multinational enterprises and the global economy. London: Addison Welsey

Dunning J. (1998). Explaining international production. Londres: Unwin Hyman

Ecommerce Europe. (2017). European Ecommerce Report 2017 - Ecommerce continues to prosper in Europe, but markets grow at different speeds - Ecommerce Europe. [online] Available at: <https://www.ecommerce-europe.eu/press-item/european-ecommerce->

report-2017-released-ecommerce-continues-prosper-europe-markets-grow-different-speeds

Eleconomista.es. (2018). Black Limbra: la lencería va a dejar de ser un secreto - elEconomista.es. [online] Available at: <https://www.eleconomista.es/evasion/noticias/9390813/09/18/Black-Limbra-la-lenceria-va-a-dejar-de-ser-un-secreto.html>

Ellis P (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*. Vol. 39 (9)

Es.portal.santandertrade.com. (2019). Política y economía Reino Unido - Santandertrade.com. [online] Available at: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/reino-unido/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser.

European Commission - European Commission. (2019). European Commission. [online] Available at: https://ec.europa.eu/commission/index_en

Fillis I. (2001). Small firm internationalisation: An investigative survey and future research directions. *Management Decision*. Vol 39 (9)

Fillis I. (2002). The international process of the craft microenterprise. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Norfolk. Vol 7 (1)

Garcia Villaverde, P. and Ruiz Ortega, M. (n.d.). El momento de entrada en el mercado y la generación de ventajas competitivas sostenibles. Universidad de Castilla- La Mancha.

GOV.UK. (2019). Government launches world leading plan to tackle air pollution. [online] Available at: <https://www.gov.uk/government/news/government-launches-world-leading-plan-to-tackle-air-pollution>.

Grünig, R. and Morschett, D. (2012). *Developing International Strategies*. New York: Springer.

Hill, C. (2010). *Global Business Today*. New York: McGraw-Hill.

IPMARK. (2018). *E-commerce 2018: macro-tendencias en Europa-IPMARK*. [online] Available at: <https://ipmark.com/e-commerce-2018-tendencias-europa>

Johanson J. y J. Valhne (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*. Londres. Vol. 7 (4)

Johanson J. y J. Valhne (1992) Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*. Vol. 1 (3)

Johanson y Wiedersheim-Paul. The Internationalization of the firm. Four Swedish cases. *Journal of management studies*. Londres: London School of Economics. Vol. 12. 1975

Kirchbach, Friedrich (2003). A country's competitive advantage. Available at: http://www.tradeforum.org/news/fullstory.php/aid/536/A_Country?s_Competitive_Advantage.html

Knight G. y S.Cavusgil (1992). "The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory". En :Cavusgil et al. *Network dyads in entrepreneurial settings: A study of governance of exchange relationships*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 27.

Lovebrandsuk.com. (n.d.). Love Brands Ltd Multi-brand Fashion Agents and Distributors. [online] Available at: <https://www.lovebrandsuk.com>

Lugo, R. (2016). Modelo de Diamante de Porter. [Blog] Ruth Lugo. Available at: <http://ruthalicialugo.blogspot.com/2016/03/modelo-de-diamante-de-porter.html>.

Madridtendencias.blogspot.com. (2017). BLACK LIMBA: NUEVA MARCA ESPAÑOLA DE LENCERIA DE MODA. [online] Available at: <https://madridtendencias.blogspot.com/2017/01/black-limba-nueva-marca-espanola-de.html>

Madsen T. y P. Servais (1997). The Internationalization of Born Globals: An evolutionary process. *International Business Review*. Vol. 6 (6).

Martinez Carazo, C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Barranquilla, Colombia.

Martinez Pedrós, D. and Milla Gutiérrez, A. (2012). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Máster en Dirección Internacional de Empresas. (2017). Black Limba la start up de lencería que hace las Américas. [online] Available at: <https://madi.uc3m.es/investigacion-internacional/negocios-internacionales/black-limba-la-start-up-de-lenceria-internacional/>

Maza, C. (2018). Europa ha respaldado el acuerdo del Brexit, ¿y ahora qué?. [online] *El Confidencial*. Available at: https://www.elconfidencial.com/mundo/2018-11-25/que-pasara-si-el-parlamento-britanico-no-aprueba-el-acuerdo-del-brexit_1667614/.

Möhring, J.(2002) SME's and Cluster Internationalization. Available at: <http://oecd.org/dataoecd/29/32/2398755.pdf>

Monitor Deloitte, 2017. Beyond the Noise: The Megatrend of Tomorrow's World: Monitor Deloitte (2017)

Morales, E. (2018). Black Limba se alía con Cía de la Moda para adentrarse en el canal multimarca. [online] *FashionNetwork.com*. Available at: <https://es.fashionnetwork.com/news/Black-Limba-se-alia-con-Cia-de-la-Moda-para-adentrarse-en-el-canal-multimarca,1024964.html#.XGR0b2youMp>.

Nordgren, I. and Wilde, E. (2016). Outgrowing the Herd: Internationalization as a growth strategy of Swedish gazelle companies. Sweden: Linnaeus University.

Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C. and Benito-Osorio, D. (n.d.). Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores. [online] Riunet.upv.es. Available at: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalización_submissionb.pdf

Porter M. (1990). The competitive advantage of nations. Nueva York: The Free Press

Rastogi, N. (2016). Pestle-Technique: A tool to identify external risks in construction projects. [online] Irjet.net. Available at: <https://www.irjet.net/archives/V3/i1/IRJET-V3I165.pdf>.

Reid S. (1981). The decision maker and export entry and expansion. Journal of international business. Vol. 12(2)

Rialp A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. Barcelona: Información Comercial española (ICE). No. 1.

Rialp A., Axinn C. y S. Thach (2002). Exploring channel internalization among Spanish exporters. International Marketing Review. Vol. 19 (2)

Rois, S. (2018). Experiencia de cliente en eCommerce: claves para entender qué es y cómo puedes mejorarla. [online] Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. Available at: <https://marketing4ecommerce.net/la-experiencia-de-cliente-en-ecommerce-claves-para-entender-que-es-y-como-se-puede-mejorar>

Schmid, S. (2011). Management of internationalisation. Munich: Oldenbourg science Publisher

UKEssays. November 2018. PESTLE Analysis of UK. [online]. Available from: <https://www.ukessays.com/essays/economics/a-pestle-analysis-of-the-united-kingdom-economics-essay.php?vref=1>

Vargas, S. (2017). La nueva tendencia en la internacionalización de una pyme- Fenómeno de Born Global. Postgraduate. Universidad Nacional de la Plata.

Vargas, S. (2018). La nueva tendencia en la internacionalización de una pyme – Fenómeno de Born Global. [online] Sedici.unlp.edu.ar. Available at: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/64094/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed

Wirtz, B. (2009). Media and Internet Management. Wiesbaden: Springer Verlag.