



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - ICADE

Internacionalización de Marcas de Moda Nativas Digitales

Clave: 201705838

ÍNDICE

1.	RESUMEN	4
2.	INTRODUCCIÓN.....	7
2.1.	Planteamiento de la cuestión	7
2.2.	Justificación: finalidad y motivos.....	8
2.3.	Estructura del trabajo y metodología.....	9
3.	UN ENFOQUE AL SECTOR DE LA MODA	10
3.1.	La moda como forma de expresión artística.....	10
3.2.	Antecedentes e historia.....	11
3.3.	Análisis del sector.....	13
3.3.1.	Impacto de la globalización en el sector de la moda	13
3.3.2.	Situación actual y perspectivas de futuro	14
4.	DIGITAL NATIVE VERTICAL BRANDS: MARCAS NATIVAS DIGITALES	16
4.1.	Cambios en la industria de la moda con el desarrollo tecnológico	16
4.2.	Las características de las marcas nativas digitales como fuente de ventaja competitiva	17
4.2.1.	Modelo de negocio	18
4.2.2.	Canal y estrategia de distribución.....	18
4.2.3.	Consumidores: target y experiencia 360	19
4.2.4.	Identidad: comunicación y branding	20
4.2.5.	Origen, evolución y retos emergentes	21
5.	DNVB EN EL SECTOR DE LA MODA	22
5.1.	TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE FUTURO	23
5.1.1.	Las Sustainable Native Vertical Brands (SNVBs)	23
6.	ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	25
6.1.	La internacionalización de las DNVB en el sector de la moda	26
6.2.	Teorías de internacionalización: el bricolaje empresarial	27
6.3.	Prácticas de internacionalización en el sector	29

6.4.	CASO PDPAOLA	32
6.4.1.	Introducción a la compañía y a su modelo de negocio.....	32
6.4.2.	Contextualización: sector de la joyería y competencia	32
6.4.3.	Producto y precios	34
6.4.4.	Análisis de la estrategia de internacionalización.....	34
6.4.5.	Conclusiones y perspectivas de futuro	37
6.5.	Caso Sézane.....	38
6.5.1.	Introducción a la compañía y a su modelo de negocio.....	38
6.5.2.	Contextualización: sector de la moda de lujo y competencia.....	39
6.5.3.	Producto y precios	41
6.5.4.	Análisis de la estrategia de internacionalización.....	42
6.5.5.	Conclusiones.....	45
7.	CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	46
7.1.	Selección de mercados.....	47
7.2.	Modelos de entrada.....	47
7.3.	Oferta de producto	48
7.4.	Precio	49
7.5.	Futuras líneas de internacionalización.....	49
	AGRADECIMIENTOS.....	51
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	52
	ANEXOS.....	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: elaboración propia a partir de Retviews Womenswear 2018

Gráfico 2: elaboración propia a partir de Retviews Womenswear 2018

1. RESUMEN

El presente estudio analiza el proceso de crecimiento de las marcas de moda nativas digitales (*Fashion DNVB*) a través de la estrategia de internacionalización. La industria de la moda se encuentra en constante cambio y las empresas han de adaptarse a gran velocidad para responder a las nuevas demandas de un consumidor cada vez más exigente. Frente a la creciente presencia de los gigantes de la distribución, las DNVB surgen para responder a necesidades muy específicas, centrándose en la experiencia del cliente y consiguiendo prosperar en una industria tan competitiva. Una vez conquistado el mercado nacional, las marcas de moda nativas digitales buscan expandir sus fronteras centrándose en nuevos países donde comercializar sus productos, si bien siguen estrategias diferentes para conseguirlo. El éxito o el fracaso de estas estará muy influenciado por las tendencias del mercado, donde cuestiones como la sostenibilidad se presentan como retos relevantes.

Para explorar las implicaciones del origen y desarrollo de estas marcas, se procederá a analizar el proceso de internacionalización de dos casos concretos. Este análisis permitirá extraer conclusiones sobre las estrategias seguidas, así como propuestas de cambio y mejora para las nuevas empresas en vías de internacionalización. Dichos resultados incluirán las limitaciones y riesgos presentes en cada una de las fases implicadas en el proceso, y profundizarán en alternativas viables que aumenten la probabilidad de éxito.

Palabras clave: DNVB, moda, internacionalización, online, sostenibilidad, comunicación, distribuidores, producto, PdPaola, Sézane.

ABSTRACT

This study analyzes the growth process of digital native fashion brands (Fashion DNVB) through the internationalization strategy. The fashion industry is constantly changing, and companies have to adapt at high speed to respond to the new demands of an increasingly demanding consumer. Faced with the growing presence of retail giants, DNVBs are emerging to respond to very specific needs, focusing on the customer experience and thriving in such a competitive industry. Having conquered the domestic market, digital native fashion brands are looking to expand their frontiers by focusing on new countries to market their products, although they follow different strategies to achieve this. The success or failure of these will be heavily influenced by market trends, where issues such as sustainability present themselves as relevant challenges.

To explore the implications of the origin and development of these brands, the internationalization process of two specific cases will be analyzed. This analysis will allow conclusions to be drawn on the strategies followed, as well as proposals for change and improvement for new companies in the process of internationalization. These results will include the limitations and risks present in each of the phases involved in the process and will delve into viable alternatives that increase the probability of success.

Key words: DNVB, fashion, internationalization, online, sustainability, communication, distributors, product, PdPaola, Sézane.

2. INTRODUCCIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO DE LA CUESTIÓN

La internacionalización de una organización, a pesar de llevar asociada una importante inversión y un riesgo inherente al proceso, en muchas ocasiones abre nuevas fuentes de creación de valor y ayuda a la empresa a aprovechar mejor una infinidad de oportunidades de negocio presentes en el mercado exterior gracias al mundo globalizado. Entre otras ventajas, las empresas podrán ser más competitivas, mejorar su productividad, incrementar su volumen de negocio, mejorar su capacidad de resiliencia, etc. (Bernal, 2018). En los casos en los que las empresas sean capaces de identificar dichas ventajas y adaptar su estrategia a la consecución de las mismas, la competitividad global de la empresa se verá incrementada, lo que se traducirá en un crecimiento y optimización de procesos de la cadena de valor.

El desarrollo tecnológico sin precedentes que se ha experimentado durante los últimos años ha facilitado dicho proceso con la apertura de nuevos canales de venta, comunicación y distribución. No obstante, dicho desarrollo ha aumentado significativamente la competencia, al favorecer el surgimiento de un nuevo modelo de negocio: las empresas nativas digitales. Con origen íntegramente online, las llamadas *DNVB* llegaron hace poco más de una década para establecerse como importantes competidores en muchos sectores. En el caso del sector moda, cada vez son más los emprendedores que optan por el medio online como base para el establecimiento de sus negocios de vestimenta y accesorios, al basarse en un modelo muy orientado al cliente y a la venta, permitiendo ofrecer una experiencia diferencial. No obstante, al tratarse de un modelo distinto del de las tiendas tradicionales, su estrategia de internacionalización puede diferir de los mecanismos convencionales, al contar con unos recursos más limitados y tener en cuenta otros elementos que entran dentro de la ecuación (prioridades como el contacto estrecho con el cliente cobran una gran relevancia).

Si algo parece claro es que tener éxito en la internacionalización es un proceso complicado, el cual requiere de esfuerzos sostenidos por parte de la organización y de un manejo maestro de la información debido al entorno constantemente cambiante en el que se produce y a la intensa competencia al abrirse al mercado internacional, lo cual es

especialmente significativo en la industria de la moda. No obstante, si la organización es capaz de activar las palancas necesarias para que dicho proceso sea exitoso, la internacionalización permitirá consolidar la posición de la compañía a nivel global, garantizando un crecimiento y unos resultados significativamente superiores a los existentes antes de sobrellevar dicha internacionalización, entrando así a competir con grandes jugadores a nivel mundial y mejorando su posicionamiento.

2.2. JUSTIFICACIÓN: FINALIDAD Y MOTIVOS

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad principal el estudio de las estrategias de internacionalización perseguidas por las marcas de moda nativas digitales como modelo de crecimiento alternativo a las estrategias de internacionalización de las marcas de moda tradicionales existentes en el mercado.

Adicionalmente se evalúa si las nuevas pautas de consumo de moda influenciadas por la sostenibilidad y otras tendencias están determinando los modelos de internacionalización de las marcas de moda nativas digitales.

De tal modo, el trabajo buscará entender si existen ciertos rasgos comunes a todas las marcas de moda nativas digitales que optan por crecer a través de la internacionalización o si, por el contrario, existen diferencias sustanciales entre las distintas empresas a la hora de crecer accediendo a nuevos mercados en el extranjero.

Por tanto, los objetivos principales del presente trabajo de investigación serán los siguientes:

- Comprender los modelos de entrada de las marcas nativas digitales en nuevas geografías
- Valorar las estrategias de comunicación y marketing y la transformación de las mismas en función de la geografía a la que se dirigen
- Identificar similitudes y diferencias en el proceso de internacionalización de las marcas de moda nativas digitales
- Evaluar la necesidad del establecimiento físico o presencia *offline* para una internacionalización exitosa

2.3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO Y METODOLOGÍA

Con tales fines, el trabajo se estructurará en cuatro secciones principales. En primer lugar, se procederá a un análisis descriptivo de la evolución histórica y la situación actual en el sector, introduciendo las tendencias más recientes y las limitaciones emergentes en la industria, así como la evolución que esta ha experimentado en los últimos años afectada por la globalización, la digitalización y los cambios en los patrones de consumo. Dicha información será extraída de numerosos artículos y libros orientados a la industria de la moda y el desarrollo tecnológico. En segundo lugar, se procederá a describir las marcas nativas digitales, poniendo el foco en el sector moda y en la tecnología como herramienta base para estas empresas, especialmente con la llegada de las redes sociales, para lo cual se analizarán páginas web y estudios acerca del uso de las plataformas tecnológicas. Será en la tercera sección cuando se procederá a analizar en profundidad la estrategia de internacionalización de las DNVBs del sector moda utilizando dos herramientas. Por un lado, se extraerán importantes piezas de información a través numerosas entrevistas con directivos de estas mismas empresas. Posteriormente, se explorarán dos casos prácticos para comprender cuales son las principales palancas utilizadas por dos de estas empresas a fin de entender los motivos de éxito o fracaso de las mismas en un contexto cambiante. Tal información será recogida de dos fuentes principales: entrevistas con responsables de internacionalización, marketing y estrategia de dichas marcas, así como artículos de periódicos y revistas relevantes en el sector.

Dicho análisis teórico y práctico revelará información de gran valor, la cual podrá ser utilizada para dar recomendaciones acerca de cambios en el propio proceso o propuestas para marcas que estén comenzando a plantearse la internacionalización como modelo de crecimiento. Por tanto, en la cuarta y última sección se presentarán las conclusiones obtenidas de dicho análisis, así como una serie de propuestas para futuras DNVB del sector.

Por tanto, la metodología perseguida por el trabajo consistirá en una combinación de técnicas descriptivas y analíticas, si bien al tratarse de un tema fundamentalmente cualitativo para explicar la estrategia de expansión internacional, la descripción será la predominante. Al tratarse de un objeto de estudio considerablemente reciente, se trata tema con escasa literatura relacionada, por lo que se combinará la información procedente

de fuentes primarias y secundarias para garantizar un análisis completo de la cuestión. Tal y como ha sido mencionado, se analizarán numerosos artículos, libros, estudios, páginas web y columnas de opinión para extraer información de valor disponible ya en el campo, la cual será completada con información de primera mano obtenidas de directivos de empresas líderes en el sector en diversas entrevistas online y reforzada por el análisis de dos casos prácticos que ejemplifican algunas de las prácticas señaladas. El método inductivo será por tanto el utilizado para este trabajo, al analizar una serie de observaciones particulares que permitirán alcanzar unas conclusiones y recomendaciones finales.

3. UN ENFOQUE AL SECTOR DE LA MODA

3.1. LA MODA COMO FORMA DE EXPRESIÓN ARTÍSTICA

La moda rara vez ha recibido la misma reverencia que el arte, la música, la escultura o la arquitectura en el pasado. No obstante, es una de las formas más puras de arte, al ser uno que experimentan todas las personas en el día a día. La moda ha de entenderse como una forma de expresión y comunicación humana. Es a través de la moda que nos expresamos de forma creativa sobre quiénes somos, quiénes nos gustaría llegar a ser, a dónde vamos y dónde hemos estado (Berges, 2017). Paul Poiret, también conocido como ‘Rey de la Moda’, fue capaz de elevar la moda al estatus de forma de expresión artística a comienzos del siglo XX (Hobbs, 2021). El arte y la moda tienen una relación simbiótica. Todo lo que vemos y experimentamos es el resultado de la cultura en la que vivimos y el arte es un ente omnipresente en nuestras vidas. Uno puede trascender mejor su vida y conectar con su esencia y la universalidad de lo que es fusionando diversos medios para crear arte, sea a través de pintura, un cincel, o hilo y aguja.

La presentación de 2011 de Savage Beauty de Alexander McQueen, artista e icono del sector de la moda, galvanizó y enfatizó la noción de la moda como arte legítimo. Sus obras se adentraban en zonas del espíritu humano a las que hasta entonces sólo habían accedido los maestros de la pintura. Incorporaba alma y vitalidad a sus diseños hasta el punto de que las personas que los llevaban se convertían en representaciones vivas del arte. Anna Wintour, editora jefe de Vogue e icono internacional de la moda también ha

fusionado arte y moda en los últimos años. Ha trabajado para que el diseño de vestuario forme parte permanente de la colección del Museo Metropolitano de Arte en Nueva York (Berges, 2017).

3.2. ANTECEDENTES E HISTORIA

La historia de la moda representa en cierta medida la historia del ser humano, sirviendo como forma de expresión y reflejo de la interacción de la individualidad con el entorno. Así, la moda es capaz de representar los gustos, costumbres y tendencias de las distintas sociedades a lo largo de la historia y distintas geografías. En un sentido estricto, la moda se refiere al mismo tiempo a una industria y una forma de expresión artística a través de la vestimenta, incluyendo tanto la confección de prendas de vestir, como la infinitud de complementos y accesorios que las acompañan.

Las primeras prendas de vestir surgieron de la misma necesidad de supervivencia del ser humano para la protección de las bajas temperaturas con la piel de los animales que cazaban. No obstante, la moda tal y como la conocemos ahora comenzó en el Renacimiento, y evolucionó hacia muchos de los rasgos de la moda actual durante los siglos XVI y XVII, donde comienza a desarrollarse la distinción entre la silueta masculina y femenina, y las prendas comienzan a adaptarse en función del género (Riello, 2016). La moda se arraiga así en la cultura de las cortes europeas, presentándose como emblema de elegancia y lujo, siendo un atributo distintivo de la alta sociedad. Asimismo, la moda se transforma en un fenómeno más amplio, que afecta a personas de toda condición en las ciudades europeas.

El siglo XX se presentó como una época repleta de cambios sin precedentes. En la década de los años 20, Coco Chanel transformaría la idea de la feminidad mostrando a través de sus diseños el espíritu liberal característico de esta década. Sin embargo, la escasez de suministros durante la Segunda Guerra Mundial pondría un freno a la transición en el sector. La verdadera revolución no llegaría hasta una década después del final de la guerra, cuando una población “liberada” y reivindicativa comienza a utilizar prendas y accesorios como un manifiesto de sus reflexiones y deseos más profundos. En 1947 Christian Dior lanza su primera colección de alta costura conocida como el “*New Look*”

la cual supuso un cambio global en el mundo de la vestimenta femenina, poniendo fin a la austeridad de la guerra, donde la silueta femenina cobra un renovado protagonismo.

Los años 60 y 70 fueron muy significativos para el sector de la moda al suponer una importante transición. La población más joven buscaba diferenciarse de las generaciones que le precedían y la moda comenzó a tomar múltiples direcciones. Entre estas, en el año 1966 Yves Saint Laurent retomó la causa de Chanel y diseñó el primer esmoquin para mujeres, difuminando las hasta entonces rígidas fronteras del género. Asimismo, durante estas décadas destacó el estilo hippie y rockero y Calvin Klein aprovecha dichas tendencias para subir los primeros vaqueros acampanados de la historia a una pasarela (Hobbs, 2021). En los años 80 se evolucionó hacia los colores vivos, trajes llamativos y estampados más atrevidos. Los 90 supusieron una dispersión en la moda con la llegada de nuevos cortes y materiales, donde las personas comenzaron a llevar la forma de vestir al terreno de lo individual para expresarse a través de la ropa y los accesorios sin seguir una tendencia en concreto, dando prioridad a la simplicidad y comodidad.

Finalmente, la llegada del nuevo milenio trajo numerosos cambios en el sector. Se introdujeron una gran cantidad de prendas de todo tipo y materiales, y los diseñadores comenzaron a esforzarse por adelantar el futuro, y al mismo tiempo por recuperar elementos del pasado, especialmente las tendencias de los 60, 70 y 80. Esta nueva mirada estuvo reforzada por la incorporación de la tecnología más puntera, símbolo de modernidad a menudo introducido en prendas y accesorios. La globalización y el acceso a nuevos mercados permite un gran crecimiento del sector. Asimismo, la disponibilidad de materias primas de bajo coste en otras geografías provocó la descentralización de la producción de grandes multinacionales de moda, que buscarían aumentar sus beneficios a través de unos costes de manufactura y personal reducidos. La oferta de prendas y accesorios ha estado experimentando un crecimiento sostenido en el pasado reciente, lo cual sumado a una reducción de los precios de muchas prendas ha facilitado el acceso a mayores cantidades de ropa. El resultado de dicho proceso ha sido una transición hacia un modelo de consumo conocido como *fast fashion* donde las tendencias más recientes en prendas y accesorios pasan rápidamente de la pasarela a los escaparates y existe una enorme rotación. No obstante, este fenómeno ha suscitado grandes críticas y cada vez

más marcas apuestan por desarrollar modelos de negocio sostenibles y aumentar la longevidad o vida útil de las prendas.

Por otro lado, la tecnología desempeñó un rol fundamental en la difusión de la moda y el *ecommerce* y las redes sociales revolucionaron las prácticas habituales del sector hasta la fecha. En los años más recientes, las celebridades comienzan a tener una gran influencia en los hábitos de compra de los consumidores. El desarrollo de este nuevo entorno más allá de lo físico ha facilitado la creación de una nueva realidad para la moda donde las tiendas tradicionales pueden pasar a comercializar sus productos en plataformas con mayor alcance y algunos visionarios han optado por desarrollar negocios totalmente en línea. Internet ahora ofrece multitud de herramientas de comunicación donde existe un consumidor cada vez más informado, que a su vez proporciona datos continuamente a tiempo real.

3.3. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.3.1. IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL SECTOR DE LA MODA

La globalización ha supuesto un punto de inflexión en el sector de la moda en los últimos años. El crecimiento económico y la apertura hacia el exterior de las últimas décadas difuminó las fronteras geográficas en una industria cada vez más interconectada. Recientemente, y a pesar de una deceleración provocada por la pandemia, la globalización se ha convertido en un gran componente de la industria de la moda. Una coordinación exquisita de los mecanismos de producción, distribución y venta promovido por las nuevas tecnologías y las herramientas de publicidad global ha permitido que las prendas de una misma marca se encuentren en los escaparates de miles de puntos de venta distribuidos por todo el mundo. Este rápido proceso de globalización ha facilitado la difusión de la moda en las culturas mundiales, reflejando cambios en la economía, la sociedad, la cultura y la vida cotidiana consecuencia de este mismo fenómeno.

La globalización ha traído multitud de innovaciones a la industria de la moda, la cual ha experimentado un proceso gradual de apertura hacia nuevos estilos, influencias y métodos de producción, ahora accesibles a consumidores de todo el mundo. Por consiguiente, este

proceso ha modificado no solo la manera de transmitir las tendencias de moda sino también el propio procedimiento de producción de la misma, favoreciendo una mejora del rendimiento y los márgenes de numerosas organizaciones en el sector. Si bien esta apertura ha traído numerosas ventajas tanto para las empresas como para los consumidores, ha generado ciertas dependencias, abusos y quebrantamientos de leyes, al mismo tiempo que ha agravado problemas medioambientales existentes. La industria de la moda ha sido criticada con frecuencia por la explotación en sus cadenas de producción y los problemas relacionados con el medio ambiente, al tratarse de la segunda industria que más contamina del mundo más allá del proceso de producción, también lo hace en el resto de las actividades de su cadena de valor. Al mismo tiempo, esta se ha visto enormemente afectada por las disrupciones en la cadena de suministro ante un modelo de consumo masivo y descontrolado.

3.3.2. SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE FUTURO¹

El negocio mundial de la moda está recuperando su equilibrio tras casi dos años de turbulencias. El entorno digital está ofreciendo grandes oportunidades de desarrollo de negocio en la industria y, al mismo tiempo, las empresas continúan ajustándose a las nuevas demandas de los clientes. A pesar de ello, el sector se enfrenta a importantes problemas como consecuencia de las disrupciones en la cadena de suministro, las irregularidades en la demanda y la presión constante sobre los márgenes. Atendiendo a las estimaciones realizadas por la consultora McKinsey and Company de la mano de la revista Business of Fashion (2022), el crecimiento será un objetivo prioritario en el 2022 a lo largo de la industria, ya que muchas empresas dentro del sector cuentan con importantes dificultades para alcanzar resultados financieros positivos.

Entre 2019 y 2020, el sector de la moda experimentó una caída del 20% en términos de facturación, con un EBITDA debilitado que cayó alrededor de 3.4 puntos porcentuales de media, hasta el 6,8%. A medida que avanzaba la pandemia, las discrepancias de desempeño entre empresas se hacían más evidentes que nunca. Según el último Índice

¹ El presente estudio ha sido realizado con anterioridad al estallido de la Guerra de Ucrania, cuyas implicaciones quedarán excluidas en el análisis

Global de la Moda de McKinsey (MGFI), un récord del 69% de las firmas fueron destructoras de valor en 2020, frente al 61% en 2019 y sólo el 28% en 2011. Alrededor del 7% de las firmas se vieron forzadas a salir totalmente del mercado, ya sea por dificultades financieras o porque fueron adquiridas por la competencia.

En lo que respecta a la geografía, China fue el país más destacado en 2021, ya que su economía se recuperó significativamente más rápido que la del resto del mundo. Además, se espera que China y Estados Unidos lideren el crecimiento del sector en 2022, mientras que es probable que Europa quede rezagada, por lo que necesitará el regreso de los turistas extranjeros para recuperarse por completo (McKinsey & Company, 2021).

Si bien los mercados mundiales están empezando a recuperarse tras meses de volatilidad por la pandemia, empujados por el aumento del uso del comercio online y el gasto interno, los cuellos de botella en la cadena de suministro y la inconsistencia de la demanda de los consumidores siguen empañando las perspectivas de desarrollo de la industria de la moda.

En términos generales, se espera que las ventas mundiales de moda aumenten en 2022 a medida que los consumidores más optimistas liberen el poder adquisitivo reprimido, renovando sus armarios a medida que se reanuda la vida social en varios países importantes del mundo. El estado de ánimo de los consumidores está mejorando, sobre todo en zonas con altas tasas de inmunidad y ahorro.

El 43% de los consumidores estadounidenses afirmó que aumentaría su gasto en moda en 2022. Por el contrario, la confianza de los consumidores en la recuperación económica en Europa es más cautelosa, ya que sólo una cuarta parte de los encuestados espera que la economía se recupere a los niveles anteriores a la pandemia a finales de 2021, y la otra mitad espera la recuperación en 2022 o más tarde (McKinsey & Company, 2021).

4. DIGITAL NATIVE VERTICAL BRANDS: MARCAS NATIVAS DIGITALES

4.1. CAMBIOS EN LA INDUSTRIA DE LA MODA CON EL DESARROLLO TECNOLÓGICO

El desarrollo tecnológico experimentado a nivel mundial durante las últimas décadas, conocido también como revolución tecnológica, ha originado cambios significativos en diversas industrias, entre las que destaca la industria de la moda. Los avances tecnológicos han permitido un auge estelar de la misma, garantizando una mayor sofisticación a todos los niveles. Moda y tecnología se encuentran cada vez más conectadas, y dicha relación beneficia tanto a empresas como a consumidores. La tecnología ha permitido la creación de diseños únicos a través de herramientas digitales, al mismo tiempo que las plataformas 2.0 han brindado innumerables oportunidades a las marcas, que han encontrado en el canal online un medio en el que expandirse y crecer. En la era de la inmediatez la tecnología pone a disposición del consumidor una infinidad de productos a un solo *click*.

En los años más recientes, el mundo virtual ha cobrado cada vez más relevancia, y el sector de la moda se ha adaptado ofreciendo a los consumidores experiencias innovadoras. Atendiendo a la revista Forbes, se han comenzado a observar ciertos cambios en la industria como consecuencia del desarrollo tecnológico. Si bien en un pasado los consumidores usaban lo que los diseñadores creaban, ahora son las propias marcas las que utilizan infinidad de datos recibidos acerca de las preferencias de los consumidores para crear productos que satisfagan sus necesidades, aumentando así la probabilidad de éxito de dichos productos en el mercado (Morgan, 2020). En el artículo, Morgan afirma que “la previsión de la moda ha sido durante mucho tiempo una forma de arte, pero con el crecimiento del análisis de datos, ahora se convierte más en una ciencia”. Asimismo, el desarrollo de internet supone la aparición de un medio cómodo, rápido y sencillo a través del cual realizar una actividad cotidiana como es comprar, y existe una tendencia clara en los consumidores hacia un modelo de consumo basado en este canal. De hecho, se espera que las marcas de moda más exitosas no solo comercialicen sus productos en línea, sino que sean capaces de desarrollar toda una experiencia inmersiva de compra digital con herramientas como la realidad virtual o aumentada como

protagonistas. De tal modo, la llegada de internet supone una revolución en el sector, proyectando una mirada hacia el futuro donde el foco estará en los clientes y en proporcionar a estos una experiencia omnicanal total.

Más allá de las DNVB, las ventajas del modelo digital explican su creciente popularidad entre las marcas del sector moda, posicionándose como el óptimo para dominar la industria a medida que se acelera la digitalización y aumenta el uso del *ecommerce*, especialmente durante la época pandémica. De hecho, en España, el comercio online experimentó un crecimiento del 36% en 2020 (González J. , 2022).

4.2. LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS MARCAS NATIVAS DIGITALES COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

Las marcas nativas digitales, también conocidas como DNVBs (Digital Native Vertical Brands) son empresas creadas para desarrollarse en el ámbito online. Con nativa digital se hace referencia a su nacimiento en canales digitales, desviándose de la distribución tradicional y, verticalmente integrada implica un control total de la experiencia de producto desde la fabricación hasta que este llega a manos del consumidor.

Las DNVB, además, no son generalistas, sino especializadas. Es decir, se centran en un tipo de producto en específico, por ejemplo, la joyería, el cual desarrollan a su máximo potencial, en vez de abarcar una gran oferta de productos diversificados. La especialización de su producto hace que también escojan como *target* a perfiles de consumidores particulares, por lo que se enfocan a un nicho muy específico (Naranjo, 2018).

Con el fin de entender mejor las características que diferencian a estas marcas de otras empresas similares en el sector, será necesario entender su modelo de negocio, el canal en el que operan, la estrategia de distribución seleccionada, la manera de relacionarse con el cliente y de presentar el producto, así como la estrategia de comunicación y *branding* perseguida.

4.2.1. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio que generalmente siguen estas marcas es D2C (*direct to consumer*), un modelo vertical que elimina a los intermediarios, permitiendo a los empresarios controlar directamente la relación con el cliente, así siendo capaces de optimizar la experiencia de compra.

Este modelo promueve la autosuficiencia de las empresas en lo que respecta a su actividad principal: la venta de un producto o servicio al cliente final. Esta emancipación de los intermediarios permite a las marcas nativas digitales alcanzar unos mayores márgenes de beneficio que las empresas tradicionales, al promover la reducción de costes y proporcionar un mayor control sobre el precio de sus productos o servicios. Asimismo, las organizaciones pueden aprovechar la recolección de datos de sus clientes para mejorar su estrategia de segmentación, formando grupos en función de los parámetros más relevantes para su negocio. Por consiguiente, los mensajes y productos de la compañía estarán mejor adaptados a las necesidades de sus clientes.

Si bien es cierto que la mayoría de las DNVBs cuentan con un modelo D2C, existen casos en los que las circunstancias de la organización hacen necesaria una adaptación o transición del modelo si la estrategia de crecimiento lo requiere. Tal es el caso de la marca francesa de zapatillas sostenibles Veja, que tras dar el salto a la distribución *offline* decidió ir un paso más allá y comenzar a distribuir sus productos en puntos de venta de terceros. De hecho, los productos de la marca se encuentran ya disponibles en 18 puntos de venta en España, si bien no existe ninguna tienda propia de la marca en el país a día de hoy (Veja, 2022).

4.2.2. CANAL Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Tal como ha sido mencionado con anterioridad, las DNVBs nacen y se desarrollan íntegramente en el canal online. Es decir, desde el momento en el que estas comienzan a operar toda la actividad de negocio se desarrolla en línea, y por tanto, internet se convierte en el principal canal de ventas, ya sea a través de la página web o las redes sociales.

Asimismo, la compañía buscará un control y seguimiento cercano la mayoría de las fases de la cadena de valor, comprendidas desde el aprovisionamiento, diseño y fabricación hasta la entrega y el servicio postventa, si bien muchos servicios serán subcontratados para reducir el coste que supondría realizarlo de forma interna. Tal es el caso de las actividades logísticas y de fabricación, por ejemplo. A pesar de la externalización, dicho control exhaustivo permite garantizar la calidad perseguida y facilita una relación más directa y mayor transparencia en la comunicación con el cliente. No obstante, resulta preciso distinguir entre dos espacios en el canal online: los espacios monomarca (la web individual de cada una de estas marcas) y los espacios multimarca (portales en las que se distribuyen productos de una gran diversidad de marcas, como es el caso de Zalando) en los que es necesario sacrificar parte del control sobre la experiencia del usuario.

El denominador común de todas estas empresas es la tienda online como primer y más importante canal de venta. Muchas marcas optarán por seguir una estrategia de *pure player*, es decir, mantener el foco únicamente en el canal online en el que han sido originadas. Aun así, muchas de ellas, conscientes de que el comercio electrónico sigue representando tan solo un décimo del comercio minorista a nivel global, optarán en etapas posteriores por la apertura de comercios físicos como tiendas tradicionales, colaboraciones estratégicas o *pop-up stores*² si se estima que dichas acciones permitirán incrementar su impacto, llegar mejor a los clientes y alcanzar mejores resultados (Naveira, 2019).

4.2.3. CONSUMIDORES: TARGET Y EXPERIENCIA 360

En lo que respecta a la relación con el cliente, las DNVBs tratan de ofrecer a los consumidores una experiencia totalmente satisfactoria alineada con sus valores y estilo de vida. Las DNVB suelen estar diseñadas por *millennials* para *millennials*, destacando por la creatividad, el atrevimiento y la originalidad para sorprender a los clientes que buscan experiencias novedosas (Ménage, 2020). Así, se persigue que no solo capte nuevos clientes, sino que también estimule una extraordinaria fidelidad por parte de los mismos. Se centran en el cuidado de una relación personalizada con el cliente, el cual

² *Pop-up store*: tienda exclusiva situada en un lugar estratégico durante un periodo de tiempo determinado (centro de ciudades, centros comerciales, calles transitadas, etc.) para atraer al consumidor con la premisa de la temporalidad.

acaba convirtiéndose en un apasionado de la marca. De hecho, por esta misma razón, es poco frecuente encontrar estos productos en *marketplaces*, ya que tratan de mantener la experiencia de marca lo máximo posible (Naveira, 2019).

La experiencia 360 va más allá de la venta y entrega del producto de manera satisfactoria al consumidor final, cuidando cada detalle para envolver y ganar la lealtad del cliente. Las marcas cuidarán con detalle los aspectos emocionales tales como aquellos relacionados con los valores y principios transmitidos por la marca, esenciales para generar fidelidad en los consumidores. Dichas iniciativas reforzarán el concepto de comunidad, esencial para construir un compromiso con la marca. Asimismo, cuidarán otros aspectos formales como el *packaging* y otros elementos a incluir con el pedido ya sean descuentos en la próxima compra o accesorios adicionales “sorpresa”. Asimismo, se dará importancia al servicio posventa. En ocasiones, las DNVBs optarán por eventos y promociones para dar a conocer sus productos.

4.2.4. IDENTIDAD: COMUNICACIÓN Y *BRANDING*

El modelo de negocio integrado, las agresivas campañas de comunicación y el foco en el cliente, entre otros factores, son facilitadores de la creación de una fuerte identidad de marca para estas empresas, diferenciándose así de las organizaciones tradicionales. A través de esta identidad compartida con sus consumidores, se persigue el establecimiento de relaciones cercanas y emocionales, apelando a valores y hábitos comunes como la sostenibilidad y el impacto social en multitud de áreas, la moda *vintage*, el estilo urbano... De tal modo, la personalidad de la marca será su emblema característico que la diferenciará de sus competidores.

Por otro lado, aprovechando su presencia en el canal online, realizan un uso intensivo del marketing digital, contando con una fuerte presencia en redes sociales. Así, son capaces de desarrollar originales estrategias comunicativas que propician un sentimiento de comunidad el cual incita a los consumidores a convertirse en los mejores embajadores de

la marca. Esta obsesión por conectar e interactuar con el cliente se monitoriza a través de diversos análisis, destacando el uso del indicador NPS³.

4.2.5. ORIGEN, EVOLUCIÓN Y RETOS EMERGENTES

La llegada de internet sentó las bases facilitadoras del establecimiento de las DNVB tanto Europa como en Estados Unidos. El comercio electrónico comienza a ganar una tremenda popularidad a nivel internacional con unas tasas de crecimiento anual que superan el 20%. En este contexto, el gigante Amazon experimenta un espectacular crecimiento superando aquel del mercado, y alcanzando de hecho tasas tan altas como el 60% en 2017 (Naranjo, 2018). Amazon se convierte así en el competidor más temido para las empresas tradicionales de comercio electrónico. Estos eventos, coinciden con un aumento de la cantidad de DNVB emergentes, al ser cada vez mayor el número de emprendedores en darse cuenta de las importantes cifras de facturación que este tipo de empresas lograban alcanzar en tiempos récord. La búsqueda de la excelencia y calidad por encima de todo genera un entorno altamente competitivo donde cada vez más DNVBs luchan por hacerse un hueco en el mercado. (Naranjo, 2018).

Según Muttonhaler & Schulze (2020), las DNVBs más recientes no jugarán en un terreno tan favorable como las primeras en emerger hace poco más de 10 años. Las primeras nativas digitales en emerger como Bonobos o Everlane, aprovecharon el contexto en el que surgieron para alcanzar un desarrollo significativo puesto que los costes de captación de consumidores en Google, Facebook y otras plataformas 2.0 eran notoriamente más bajos de lo que lo son hoy en día. Con el paso del tiempo, estas plataformas han aumentado su popularidad globalmente, seguido de un incremento espectacular de los precios aplicados por las mismas que hace mucho más caro el coste de captación de nuevos clientes. De hecho, entre 2014 y 2019 estos precios se cuadruplicaron. Este incremento de los precios ha generado un nuevo panorama para las DNVBs de nueva generación que buscan entrar a competir, un contexto en el que los costes de empezar un negocio han alcanzado mínimos históricos, pero al mismo tiempo escalar el mismo

³ NPS: *Net Promoter Score*: mide la satisfacción del cliente a través de sus comentarios, pudiendo estimar así el nivel de fidelidad del mismo

presenta una gran dificultad. Asimismo, el modelo de negocio de las DNVB está provocando cada vez más cambios en la industria de la moda teniendo en cuenta su manejo excelente de la optimización de datos y de estrategias potentes de *branding* y comunicación garantizando una experiencia excepcional para sus clientes.

Por otro lado, en el pasado más reciente, donde el mundo entero temblaba consecuencia de los efectos de la pandemia, las empresas nativas digitales (así como aquellas con una fuerte presencia online) se fortalecieron. Los confinamientos y complicaciones económicas mantuvieron cerrados los locales durante meses o incluso de forma permanente, potenciando así de forma significativa el *ecommerce* y el consumo online. En este contexto, las nativas digitales han conseguido crecer y prosperar en un entorno hostil, donde la principal diferencia con los comercios tradicionales ha residido en la ventaja de que la mayoría de las *fashion* DNVB no han tenido que ocuparse de gestionar una red de tiendas las cuales estaba prohibido abrir. Por consiguiente, muchas de ellas evitaron problemas como los despidos y ERTes, un *stock* inutilizable repartido en tiendas, o costes de alquiler improductivos.

5. DNVB EN EL SECTOR DE LA MODA

Si bien existen casos de éxito en numerosos sectores como la tecnología, la salud y alimentación, una de las industrias en las que han alcanzado un mayor desarrollo, y en la que se centrará el presente trabajo, es el sector de la moda. A través de numerosas rondas de financiación, estas empresas han conseguido levantar millones de euros en tiempos récord. De hecho, las DNVBs del sector moda se han multiplicado exponencialmente en los últimos años. Ejemplo de ello son los más de 19.300 millones de dólares de capital riesgo invertidos desde 2010 en más de 5.200 marcas nativas digitales (Lastra, 2021).

Uno de los primeros casos de éxito de estas marcas nativas digitales fue Bonobos, una famosa marca de ropa nativa digital que, tras su gran aceptación en el mercado, fue adquirida por Walmart en 2017 por 310 millones de dólares. El éxito de esta empresa residió en una adaptación completa a las necesidades del consumidor, aprovechando el análisis de datos constante para ir construyendo la marca junto con él. Plenamente digital, su porfolio de productos inicial estaba limitado a pantalones de diferentes tejidos y

colores. No obstante, ¿qué tenían de distinto estos pantalones de cualquier otra marca? Bonobos trajo consigo una revolución en el *retail* online al abrir los conocidos como *offline guideshops* a través de las cuales el cliente podría probarse prendas y realizar un pedido que fuese enviado a su casa, lo cual tuvo un gran éxito. Los *millenials* acogieron con entusiasmo así la idea de las DNVB, al reclamar un consumo más transparente, responsable y, sobre todo, sostenible en el tiempo. Este nuevo concepto de marca nativa digital orientada a satisfacer las necesidades de nichos muy específicos fue pionera en liderar este tipo de iniciativas, siendo capaz de estar en permanente contacto con esta nueva generación por su maestría de las redes sociales (Lastra, 2021).

5.1. TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

5.1.1. LAS SUSTAINABLE NATIVE VERTICAL BRANDS (SNVBS)

Con 75 millones de empleados y una facturación mundial de más de 2,5 billones de dólares, la industria de la moda corresponde a un sector fundamental en la economía mundial. Atendiendo a los datos presentados por McKinsey & Company, la fabricación de ropa se duplicó entre 2000 y 2014, revelando el espectacular crecimiento experimentado por la industria en las últimas décadas (Remy, Speelman, & Swartz, 2016). Más recientemente, la consultora afirma que, un 87% de los ejecutivos del sector esperan ver un crecimiento de las ventas durante el próximo año (2022).

No obstante, durante estos años también se observó un crecimiento sostenido del fenómeno conocido como “*fast fashion*”. Este fenómeno hace referencia a la introducción por parte de las marcas de colecciones actualizadas a las tendencias más recientes, producidas rápidamente y a un coste reducido. De tal modo, los clientes cuentan con acceso continuo a prendas nuevas a precios bajos. Este modelo en muchas ocasiones ha sustituido al tradicional patrón de colecciones estacionales de otoño/invierno y primavera/verano. Consecuentemente, si bien el consumo de prendas de vestir incrementó un 60% en el periodo comprendido entre el 2000 y el 2014, las personas comenzaron a reducir el tiempo en el que estas permanecían en su armario a la mitad.

En un sector tan competitivo como el textil, el consumidor ha de convertirse en el centro de atención permanente. En este contexto, las nuevas preocupaciones de las generaciones

más jóvenes como los *Millennials* y una adolescente Generación Z entran en juego, preocupados por el futuro del planeta que tendrán que habitar a medida que vayan pasando los años. Calificada en multitudes de ocasiones como una de las industrias más contaminantes del mundo, y a pesar de los esfuerzos del New York Times por rechazar que esta se encontraría encabezando el ranking en segunda posición (Friedman, 2018), lo que se puede afirmar con certeza es que las prácticas de los años recientes precisaban de un cambio de dirección con inmediatez. De hecho, estos nuevos patrones de consumo fueron bombardeados por la crítica, y el mercado respondió lanzando marcas concienciadas con el medioambiente y llevando a muchas empresas existentes a tomar un enfoque más sostenible, estableciendo ciertos compromisos a futuro.

De tal modo, la industria de la moda continuó desde entonces con su espectacular crecimiento, si bien ahora sin perder de vista la enorme lista de consecuencias medioambientales negativas de la industria. La sostenibilidad cobra un renovado papel dentro de las organizaciones, donde ya no solo es considerada como un reto, sino que revela multitud de oportunidades a través de las cuales convertirá las empresas en jugadores más competitivos. Trasladado al terreno de las DNVBs, las cuales nacen en su mayoría en un entorno caracterizado por esta transición medioambiental, se puede identificar una doble tendencia: por un lado, los empresarios han tomado consciencia de la capacidad que tiene la responsabilidad medioambiental para generar valor dentro de sus marcas y, por otro, los consumidores son cada vez más exigentes y conscientes de los procesos a través de los cuales los productos que consumen son generados (Gasc, 2021).

De hecho, en ciertos medios ya comienza a hablarse de *Sustainable Native Vertical Brands*, afirmando que la próxima generación de marcas nativas digitales debería responder al modelo ESG⁴. En el sector de la moda, cada vez más empresas se suman a perseguir un negocio más sostenible y responsable con el mundo en el que vivimos. De hecho, en este contexto surge la denominación *B Corporation*, haciendo referencia a aquellas empresas que cumplen con altos estándares de desempeño, responsabilidad y transparencia (B Corporation, 2022).

⁴ *Environmental, Social and Governance* (ESG): empresas limpias que puedan entrar en la economía circular a través de una modificación en su cadena de valor

6. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Limitarse al mercado doméstico supone un importante riesgo para numerosos negocios, no solo debido al coste de oportunidad, sino a las consecuencias de una dependencia total del mercado nacional. Cuando una empresa se centra en un único país, su negocio se vuelve plenamente dependiente de su desempeño económico y de las dinámicas de la industria en la que opera a nivel nacional. De tal modo, una potencial disminución de la demanda interna provocaría inevitablemente una consiguiente pérdida de ingresos. No obstante, la internacionalización no solo servirá como herramienta para mitigar ciertos riesgos, puesto que existen también una gran cantidad de motivos por los que las empresas optan por la internacionalización como modelo de crecimiento, entre las cuales destacan las siguientes: incremento de ingresos a través de una mayor facturación fuera del mercado doméstico, acceso a economías de escala, diversificación de la actividad de la empresa y los riesgos asociados al negocio, mejora del posicionamiento y alcance de un mayor número de clientes, obtención de beneficios fiscales, etc. Asimismo, estos impulsos podrán ser calificados como motivos reactivos o proactivos por parte de la empresa. Los primeros se refieren a aquellos orientados a ajustar de forma pasiva las actividades de la organización bien como respuesta a nuevas dinámicas de mercado que amenacen la posición de la empresa bien como respuesta a un estímulo positivo, mientras que los motivos proactivos se centran en acceder a nuevas oportunidades de mercado que le permitan consolidar su marca sean estas oportunidades.

Si bien esta estrategia resulta muy llamativa a primera vista, cualquier decisión que implique un cambio en el *status quo* de una compañía lleva asociados ciertos riesgos, los cuales será necesario tener en cuenta al evaluar la viabilidad de la internacionalización. Entre otras cuestiones, en ocasiones la empresa tendrá que llevar a cabo una significativa inversión inicial, afectando a la disponibilidad de recursos con los que contará en el medio plazo; asimismo, la delegación en un distribuidor pondrá en riesgo el prestigio de la marca en el exterior. Asimismo, al operar en un entorno constantemente cambiante, la innovación y el proceso creativo han de ir de la mano de las decisiones estratégicas. En un contexto donde la globalización resulta un fenómeno relevante a pesar de las disrupciones de los últimos años consecuencia del COVID-19, cada vez más empresas

optan por diversificar los mercados en los que comercializan sus productos aumentando su disponibilidad a diversas geografías.

6.1. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS DNVB EN EL SECTOR DE LA MODA

Las empresas digitales, y en particular las DNVB con su profundo conocimiento de marketing online, son capaces de utilizar la tecnología para internacionalizarse digitalizando secciones de su cadena de valor, lo cual permitirá hacer sus procesos más eficientes, expandir su distribución a otros países y/o reducir sus costes. Numerosos estudios señalan que un proceso de internacionalización rápido y exitoso solo se da en aquellas industrias que cuentan con la tecnología más puntera. En el caso de la competitiva industria de la moda, las DNVBs cuentan con la ventaja de un profundo conocimiento de las tendencias y tecnologías digitales más recientes, combinado con un control total de sus procesos gracias a su modelo D2C que carece de intermediarios. Además, este modelo dota a las DNVBs de gran flexibilidad, lo cual es un requisito indispensable para sobrevivir en un entorno tan impredecible. No obstante, será necesaria una coordinación precisa de las actividades de negocio a nivel doméstico e internacional para garantizar el éxito del proceso en su conjunto.

Asimismo, un factor esencial y limitante a tener en cuenta será el desarrollo de las distintas geografías en términos de infraestructura tecnológica y una penetración significativa del mundo digital en la sociedad, al ser este el canal fundamental y, en muchas ocasiones, único, en el que operan. La digitalización no solo estimulará a las empresas, sino que presentará nuevos retos al abrir las puertas a un entorno cambiante en el que constantemente surgen nuevas tecnologías que requerirán nuevos talentos. La llegada de las DNVBs ha suscitado numerosas preocupaciones, en particular sobre los procedimientos de internacionalización. No obstante, las tecnologías digitales y la infraestructura de Internet ofrecen las condiciones adecuadas para superar las barreras a la internacionalización que estas empresas suelen enfrentar (Bell & Loane, 2010).

Por otro lado, cabe destacar que las DNVB emergentes pueden ser tratadas como pequeñas y medianas empresas, si bien un crecimiento sostenido les permitirá consolidarse como empresas más grandes en fases posteriores de su desarrollo. En su condición de PYMEs, numerosos expertos señalan que el proceso de globalización posee

una mayor influencia en estas empresas que en las grandes corporaciones, puesto que el alcance de las primeras es significativamente inferior. Por consiguiente, estas empresas deberán enfocar sus esfuerzos a comprender y adaptarse a un entorno cambiante fuera de su terreno habitual de operación.

Inicialmente, el surgimiento las primeras DNVBs coincidió con el *boom* de las redes sociales, lo cual permitió a muchos emprendedores hacer crecer sus negocios de manera rápida y posicionarse de una forma sencilla y barata, siendo una importante palanca para la internacionalización. No obstante, con el paso del tiempo estos mecanismos se han visto muy encarecidos, por lo que estas empresas nativas digitales tienen que buscar nuevas formas de posicionarse y expandirse. A su vez, al tratarse de empresas que no cuentan con más de 10 años de antigüedad, se trata de un campo de estudio novedoso con escasa información. En esta línea, en el análisis se tratará de dar respuesta a cuestiones como la evolución del equilibrio entre los modos de entrada online y tradicionales, las estrategias de comunicación y el desarrollo de la oferta de productos y estrategia de precios.

Este estudio se centrará en los casos de dos empresas: PdPaola y Sézane, a través de las cuales se buscará ejemplificar el minucioso análisis estratégico detrás de cada decisión, la metodología y los pasos que requiere el proceso, así como las prácticas que han llevado al éxito y/o fracaso de determinadas iniciativas, o de la internacionalización de la empresa en su conjunto. Los casos de estas dos organizaciones ejemplificarán al mismo tiempo la línea estratégica perseguida por diversas DNVB una vez han madurado, integrando el modelo con nuevas realidades físicas.

6.2. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN: EL BRICOLAJE EMPRESARIAL

Si bien la literatura relativa a la internacionalización de marcas nativas digitales es escasa, existen numerosas investigaciones acerca de la estrategia de internacionalización de empresas digitalizadas donde se observan ciertas similitudes en los mecanismos utilizados para crecer fuera del país de origen. Entre estas teorías se destacan la teoría de redes y la teoría de la visión basada en recursos. No obstante, se requieren técnicas con capacidad de llevar el proceso creativo un paso más allá para poder describir el reciente

fenómeno de internacionalización de las DNVBs, el cuál se puede explicar a través del concepto de *bricolaje empresarial* de Baker y Nelson (2005).

Entre los elementos centrales de esta teoría se encuentran los siguientes: reutilizar los recursos existentes al enfrentarse a nuevos desafíos; improvisar nuevos usos para los recursos existentes que podrían responder potencialmente a un nuevo problema u oportunidad; y actuar con recursos fácilmente disponibles con la esperanza de encontrar una solución viable a los problemas que puedan ir apareciendo (Merino, 2018). Puesto que la actividad principal de las marcas de moda nativas digitales se desarrolla en el entorno online a través de plataformas a las que se puede acceder desde cualquier parte del mundo, el concepto de bricolaje ofrece una alternativa eficaz para desarrollar un negocio en un entorno de gran incertidumbre y de recursos limitados (Fara Azmat, 2015). De hecho, uno de los problemas más frecuentes para las nativas digitales es la incertidumbre tecnológica. La técnica de bricolaje potencia la adaptación, tal que las empresas traten de seguir adelante con los recursos disponibles.

Debido a las limitaciones presupuestarias, las marcas de moda nativas digitales prefieren reutilizar una variedad de recursos existentes para fines distintos de aquellos para los que fueron diseñados. Acaban improvisando su enfoque, impulsadas por un proceso de experimentación de prueba y error con los recursos disponibles y componentes tecnológicos puestos en aplicaciones no previstas, más que por una visión clara y una preparación exhaustiva.

El crecimiento y el desarrollo de dichas empresas está íntimamente ligado a este enfoque que carece de regulación. A pesar de la falta de recursos, las pequeñas empresas en fase de crecimiento están mejor equipadas para gestionar la incertidumbre del mercado, innovar, sobrevivir y, tal vez, expandirse. De tal modo, estas soluciones permiten superar barreras internacionales a las que se enfrentan las DNVBs en expansión como la falta de recursos humanos y financieros, conocimiento profundo del mercado, socios en los países de destino, etc. Aprovechando al máximo los recursos online y offline de los que disponen, siendo estos las tecnologías digitales, las actividades de marketing organizativo y las redes sociales.

La aplicación de la teoría del bricolaje a la internacionalización de las DNVB hace incompatible la asociación de dicho proceso con unas fases generalizadas para todas estas empresas en el sector moda. Por el contrario, existirá un diagnóstico previo de los recursos disponibles para cada una de ellas que llevará a concluir los medios de actuación más convenientes para cada situación en específico.

6.3. PRÁCTICAS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SECTOR

Si bien es cierto que las estrategias de internacionalización difieren entre organizaciones, a través de numerosas entrevistas con directivos y responsables de distintas DNVBs se ha conseguido una mejor aproximación a cuáles son las prácticas predominantes en este campo hoy en día.

Al tratarse de marcas nacidas en el entorno online, cuentan con un manejo excelente de las plataformas de internet, presentado a través de sofisticadas páginas web y comunicación constante en redes sociales. Dichas herramientas serán utilizadas para expandirse a nuevos clientes y, eventualmente, a nuevas geografías para internacionalizarse. Sin embargo, el problema se encuentra en cómo llevar tráfico a dichas plataformas. En un primer momento, la solución era sencilla. Existían dos alternativas: bien con una base orgánica a través de campañas en redes sociales y/o publicando anuncios en plataformas como *Facebook Ads*, *Google Ads*, etc.

Alex Pastrana, Cofundador de Hemper, una DNVB española de mochilas sostenibles, comenta: “cuando empezamos con Hemper, las herramientas ofrecidas por las redes sociales eran todavía incipientes y permitían a mucha gente crecer de manera rápida y posicionarse de una forma sencilla y barata, pero esto durará dos telediarios”. Cada vez resulta más caro poner anuncios a través de estas herramientas y, por consiguiente, las marcas nativas digitales emergentes, que carecen de recursos económicos para asumir dichos costes, han de buscar formas alternativas de ganar cuota en un mercado tan competitivo. Asimismo, las marcas ya establecidas están buscando nuevas herramientas para dar a conocer su producto, puesto que estas cargan un precio desorbitado tras la pandemia debido a la inminente digitalización de todas las empresas del sector.

Cuando las marcas de moda nativas digitales deciden aventurarse y cruzar las fronteras del mercado doméstico muchas optan por seguir la misma estrategia con la que cuentan a nivel nacional introduciendo adaptaciones de idiomas en la web y en las redes para que esta sea accesible a un mayor número de usuarios. Al contar con recursos económicos disponibles son limitados, se evitan las campañas transformadas. Pastrana añade: “para llevar a cabo una internacionalización potente hoy en día necesitas tener mucho dinero y muchos recursos [...] es un error comunicar para diferentes mercados de forma diferente debido al elevado coste de hacerlo”. Por este motivo, cuando se escoge una geografía concreta para expandirse, será necesario conocer el mercado, el tipo de cliente y confiar en que los valores y la identidad de la marca y, por tanto, de sus productos, encajen con el consumidor local tal que el boca a boca permita un crecimiento, lo cual requiere de paciencia y tiempo puesto que posicionar la marca es un proceso complejo. No obstante, otras DNVBs españolas han optado por destinar más recursos a las campañas de marketing al confiar en que esta estrategia encajaría mejor con los objetivos perseguidos por la marca. Tal es el caso de Blue Banana, una marca nativa digital española de prendas y accesorios de aventura. Javier Millán, responsable de la estrategia de internacionalización de Blue Banana, indica que la web vende a nivel internacional desde 2019, está disponible en cuatro idiomas además del español, y realiza envíos a 29 países.

La estrategia perseguida por Blue Banana fue sencilla, al activar un proceso de publicidad y correos en otros idiomas y fuera de España “habíamos confiado en que el poder de la marca traccionará ventas a nivel internacional, pero vimos conveniente hacer un push extra con marketing localizado en los países en los que tuviéramos la web traducida [...] para internacional creamos contenido universal, en inglés. Este lo trabajamos pensando que nuestro público objetivo no tiene grandes particularidades asociadas a su lugar de residencia y nuestro mensaje es el mismo” afirma Javier. Sin embargo, Javier declara que la internacionalización es un proceso de prueba y error: “activamos diferentes canales digitales, con distintos mensajes y presupuestos y vamos pivotando según vemos que uno funciona mejor que otro”. La presencia online se ve a su vez reforzada en ocasiones por la colaboración con *influencers* y/o creadores de contenido locales, palanca accionada por Blue Banana con la apertura de Portugal para que estos usaran sus prendas en sus aventuras “el objetivo no es vender en Portugal, sino que nuestra marca esté presente en las aventuras de gente local que comparte nuestros valores”. Asimismo, las ferias se

presentan como una oportunidad interesante no solo para dar a conocer el producto a nivel internacional, sino para conocer a otros emprendedores, entender tendencias en el sector y buscar potenciales colaboraciones o alianzas estratégicas.

Por otro lado, algunos directivos afirman que estas estrategias tienen un alcance limitado, puesto que la forma más potente de consolidar la presencia en estas geografías que desconocen la marca y el producto es a través de una sólida presencia física. Para estas organizaciones cuya esencia e identidad es su principal fuente de ventaja competitiva, el físico se convierte en el canal más potente una vez la marca ya está establecida; sea a través de establecimientos propios o a través de terceros. Estos últimos, se convertirán en aliados clave, que conocerán el mercado local y contarán con una base de clientes ya establecida “Estamos a punto de entrar en Zalando en Francia y Alemania, lo cual nos dará mucho más alcance y poder que a través de nuestra propia página web” afirma el cofundador de Hemper. Si bien es cierto que dichas decisiones les permiten crecer de forma rápida, numerosos expertos en el sector han cuestionado las incongruencias entre la estrategia de crecimiento a nivel nacional y aquella desarrollada en el extranjero. Si la estrategia perseguida en el país de origen, con presencia totalmente online, ha conseguido un grado de éxito significativo, ¿por qué no seguir los mismos pasos en el exterior? Esta pregunta se ha mantenido ya durante varios años en la mente de los más críticos, los cuales son partidarios de estrategias más homogéneas independientemente del país.

Finalmente, una de las DNVBs que mejor ejemplifican una internacionalización exitosa es Paloma Wool. Esta marca catalana nunca ha utilizado Facebook, y su éxito ha residido en un potente desarrollo de su página web. Si bien han sido capaces de expandirse hacia Estados Unidos y Europa, la marca nunca ha perdido su autenticidad. Su producción y dirección sigue centralizada en España a pesar de su gran presencia internacional. Entre otras iniciativas, Paloma Wool ha optado por realizar *pop-ups* en distintas partes de Europa. Su éxito ha sido tal, que la marca catalana ha conseguido distribuir sus productos a través de la famosa plataforma de artículos de lujo Farfetch.

6.4. CASO PDPAOLA

6.4.1. INTRODUCCIÓN A LA COMPAÑÍA Y A SU MODELO DE NEGOCIO

PdPaola es una marca de joyas españolas que surge en los años de gran crecimiento del canal online. Nace en 2014 como una marca nativa digital, centrada íntegramente en la venta y distribución a través de las plataformas en línea, con una inversión inicial reducida de 200€. Fundada por los hermanos Saspulgas – Humbert y Paola – con sede en Reus, Tarragona, la firma surgió a raíz de una inquietud por transformar la industria de la joyería y ha conseguido posicionarse como una marca global, la cual emplea a más de 80 profesionales y se encuentra presente en más de 2000 puntos de venta. Asimismo, la firma facturó en 2020 más de 24 millones de euros y espera cerrar el ejercicio de 2021 incrementando esta cifra hasta los 40 millones (Gracia, 2021).

PdPaola se consolida como DNVB desarrollando una potente estrategia online, siendo capaz de hacer llegar sus productos a un número cada vez mayor de clientes a través de la comercialización en portales como Amazon y Zalando y, al mismo tiempo, a través de su propia red. Esta estrategia se ha visto reforzada por una potente comunicación, posicionándose a través de las redes sociales, y así logrando ser considerada una de las marcas “más potentes en Instagram” entre los *millennials* (Barba, 2018).

PdPaola entra en el mercado antes de la gran saturación de DNVBs observable a día de hoy, lo cual le permite consolidarse como firma a través de herramientas que requieren pocos recursos y lograr una posición estable a pesar de la creciente competencia. Asimismo, tras 8 años en el mercado, cuenta con un profundo conocimiento de las dinámicas del sector, así como experiencia en la gestión dentro del mismo y una potente presencia en el mercado internacional.

6.4.2. CONTEXTUALIZACIÓN: SECTOR DE LA JOYERÍA Y COMPETENCIA

Resulta relevante a la hora de analizar la estrategia de internacionalización de PdPaola entender los principales rasgos de la situación actual en el sector de la joyería. Atendiendo al estudio anual mencionado con anterioridad realizado por McKinsey & Company y Business of Fashion (2022), se estima que la facturación de artículos de joyería tradicionales crecerá entre un 3 y un 4% anual durante los próximos años. Mucho más

notorio será, no obstante, el crecimiento de las ventas de joyería de alta gama, sector que experimentará un crecimiento de entre el 9 y el 12% anualmente. Se trata de un sector en alza en un contexto de postpandemia que, si bien venía experimentando un crecimiento en los últimos años, se ha visto propulsado por la inminente digitalización y el desarrollo de sellos de confianza online. La llegada del COVID-19 trajo consigo múltiples consecuencias en todos los niveles. En el plano social, las medidas de distanciamiento y la cancelación de eventos multitudinarios, entre otros aspectos, provocó una caída en las ventas del sector de cerca del 40%. No obstante, en 2021 con la reapertura y el comienzo de la recuperación económica, las ventas de joyería repuntaron. Según la revista Fortune Business Insights (2020), el tamaño mundial del sector joyero en 2019 fue de 330.000 millones y, si bien este se ha contraído a consecuencia de la pandemia hasta los 228.000 millones (Statista, 2022), se espera una recuperación parcial durante los próximos años, con una tasa de crecimiento interanual del 3,7% hasta el 2027.

La llegada de internet ha supuesto una absoluta revolución para el sector, la cual es perceptible a todos los niveles. Si bien ciertas marcas emblemáticas del sector del lujo como Chanel se resisten a llevar al mundo digital la venta de moda, joyería y relojería, comercializando solo accesorios y cosméticos a través de este canal, existen importantes evidencias que demuestran como la estrategia online está consiguiendo adaptarse con mayor facilidad a un consumidor cada vez más exigente. Recientemente, la creación de una experiencia de cliente única y diferencial cobra cada vez más importancia: “el cliente de lujo busca hacerse con diseños únicos, pero también con experiencias a las que no todos pueden acceder”. Del mismo modo, cada vez son más las grandes marcas dotadas de recursos económicos que deciden invertir en herramientas como las fotografías de alta calidad y la realidad aumentada para mejorar la experiencia de compra en este ámbito. Alternativamente, otras marcas optan por incorporar causas sociales como la sostenibilidad o la diversidad de etnias en sus diseñadores, mientras que otros han decidido diversificar su gama de productos ofreciendo joyas en una gran horquilla de precios (Alonso, 2021).

En términos de competencia, siguiendo las herramientas de análisis ofrecidas por Porter (2008) basada en las 5 fuerzas dentro de la industria, se puede concluir que actualmente el mercado de joyería es un sector interesante para la inversión. Esto se debe

fundamentalmente a la existencia de bajas barreras de entrada, lo cual favorece la entrada de nuevas marcas en el sector con una propuesta de valor diferencial y cierta ventaja competitiva. Por este motivo, las empresas existentes necesitarán reforzar su propuesta de valor para ser capaces de mantener su cuota de mercado a pesar de la rivalidad existente y la potencial entrada de nuevos competidores.

6.4.3. PRODUCTO Y PRECIOS

La firma se caracteriza por un equilibrio entre modernidad y tradición haciendo uso de técnicas artesanales y dando lugar a un mix de productos muy singular. Se busca posicionar la marca como lujo asequible de gama media-alta y, por consiguiente, los precios asignados a los productos se encuentran en línea con dicho posicionamiento.

Estos productos son fundamentalmente de cuatro tipos: pendientes, anillos, pulseras y collares, los cuales se caracterizan por contar con una buena calidad a un precio asequible para el consumidor. No obstante, recientemente la marca ha optado por lanzar una colección de alta joyería, la cual está compuesta por diseños elaborados a mano con materias primas de calidad superior. En cuanto a los productos dentro de cada categoría, estos quedan recogidos en colecciones únicas y diferenciadas entre sí por temáticas, las cuales se lanzan aproximadamente una vez al mes en su web. En la actualidad, cuentan con 12 colecciones de joyería como pueden ser “*The Chain*”, “*Zodiaco*” o “*Atelier*”. Adicionalmente, aprovechan la oportunidad de *cross-selling*⁵ ofreciendo una colección de estéticos joyeros donde los consumidores pueden guardar cómodamente sus joyas.

6.4.4. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

En el momento en el que la marca decide comenzar a operar en el mercado internacional, opta por una propuesta de valor estandarizada en todos los mercados, tanto en el mix de producto, como en el tono comunicativo. No obstante, se observan ciertas diferencias en la estrategia de precios en función del mercado al que se dirija el producto puesto que el poder adquisitivo de las clases sociales y el nivel de precios difiere entre países. Una vez la marca contaba con una base de ingresos consolidada en España, decide escalar el

⁵ *Cross-selling*: oferta de productos complementarios a los ya ofertados por una marca a fin de brindar al cliente una experiencia más completa y aumentar el ticket de compra

negocio a nivel digital explorando nuevas zonas redefiniendo los límites de facturación y maximizando los ingresos de la compañía.

La estrategia perseguida por PdPaola sigue el racional *ad-local*, es decir, una adaptación de las actividades, fundamentalmente en las cuestiones relativas a las transacciones, a cada país – conversión de divisas, adaptación de métodos de pago, pago de tasas en aduanas o traducción de comunicaciones y plataformas. En este aspecto, la marca opta por subcontratar los servicios de un proveedor: Global-e, el cual cobra una tasa por gestionar la estrategia de *cross-border*⁶ de la compañía.

a. CANALES

Desde 2014, PdPaola da sus primeros pasos como marca nativa digital consolidándose en el canal online y centrándose en el desarrollo de su identidad de marca y su base de clientes en el entorno de internet. Así, el primer canal desarrollado por la marca es el *e-commerce* a través del cual está presente en la mayoría de países del mundo menos en países como Rusia o China por cuestiones administrativas como las aduanas.

No obstante, en 2016 la compañía ya contaba con ventas internacionales que suponían cerca de un 30% de las ventas online en más de 80 países, entre los cuales destacaban con mayor notoriedad Italia, Francia y Reino Unido, copando cada una de ellas entre el 9 y el 10% de las ventas totales de la compañía. En un segundo plano, quedarían países como Estados Unidos, Australia o Canadá con un 5-6% de las ventas cada uno de ellos (Gestal, 2018).

En una segunda fase, su estrategia de crecimiento muestra en 2016 una renovada aproximación al entorno *offline*, optando por abrir la distribución al wholesale. PdPaola accede a la comercialización de sus productos en dos espacios físicos multimarca en la ciudad de Barcelona: Mataró Parc y Diagonal Mar. Este supondría tan solo el primer paso de la expansión de la marca en el entorno físico, puesto que la entrada en grandes almacenes como El Corte Inglés permitió aumentar su alcance y notoriedad. No obstante, en el plano internacional, PdPaola distribuye a través de tiendas multimarca desde hace

⁶ *Cross-border*: estrategia de gestión de transacciones transfronterizas relacionado con cuestiones de pagos, aduanas, etc.

aproximadamente tres años. Hoy en día, está presente a través de este canal en 5 países fuera de España: Holanda, Israel, Grecia y Francia (comunicación personal con la compañía en entrevista 15 de marzo de 2022). Si bien la delegación de la actividad comercial en un distribuidor ajeno a la empresa entraña cierta pérdida del control en lo que respecta a la interacción con el cliente, las ventajas en términos de facturación acaban compensando dicho sacrificio de imagen de marca.

Finalmente, una vez PdPaola consigue estar más asentada, se da un paso más allá en la estrategia de crecimiento, abriendo tiendas propias. PdPaola se lanzó al mundo del *retail* abriendo su primera flagship store “House of PdPaola” en la avenida Diagonal de Barcelona el pasado noviembre, donde se distribuyen todas sus colecciones y se da un paso más en la experiencia del consumidor al crear un espacio donde los clientes pueden personalizar sus propias piezas. Asimismo, esperan abrir una segunda tienda en Madrid. El racional detrás de la apertura de este canal se encuentra en la fidelización del consumidor en canal físico y en la creación de una experiencia mucho más completa.

b. COMUNICACIÓN

PdPaola ha optado además por incorporar medidas que le permitan una mayor aproximación a sus consumidores y seguidores como elemento diferencial con respecto a otras marcas. Así se ha servido de herramientas como el *storytelling* para generar un mayor acercamiento a estas personas.

En el terreno online, la marca está centrando sus esfuerzos en diversificar los canales de comunicación a nivel digital para no depender de solo uno como *Instagram* o *Facebook Ads*. Entre otras iniciativas, están trabajando la fidelización con CRM. El objetivo de dicha diversificación reside fundamentalmente en la reducción de los costes de captación. De hecho, el año 2020 permitió un gran crecimiento en este ámbito, puesto que aerolíneas, hoteles y agencias de viajes dejaron de invertir en el mercado publicitario y se abrió una gran ventana de oportunidad. En esta misma línea, mejoran los costes de conversión al aumentar la penetración del canal online. No obstante, en 2021 esta tendencia se revierte por dos motivos. En primer lugar, las empresas que se digitalizaron ganaron cuota de mercado y la ventaja de las empresas ya digitalizadas se diluyó. Por otro lado, la apertura

lleva a los consumidores a buscar de nuevo gastar en ocio y no tanto en productos materiales.

Entre otras herramientas utilizadas por la compañía, la colaboración con *influencers* es significativa. Por un lado, cuentan con una base de micro influencers que actúan como representantes de la marca. Por otro, poniendo el foco en países clave como Italia o Estados Unidos, se seleccionan a figuras muy significativas en dichos mercados como Chiara Ferragni o Taylor Hill, respectivamente, a través de los cuales se busca reforzar el posicionamiento de la marca (Gracia, 2021).

6.4.5. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

El análisis realizado permite concluir que PdPaola se encuentra en fase de expansión, es decir, de crecimiento empresarial, tanto a nivel internacional como doméstico. Asimismo, esta expansión es observable tanto a nivel financiero en términos de facturación como a nivel comercial al contar con un número creciente de seguidores y clientes.

Con una propuesta de valor generalizada para todos los mercados en los que opera, la única variable que varía en función de la geografía es el precio a fin de que este corresponda al posicionamiento a alcanzar. Es decir, les es indiferente dirigirse al mercado europeo – el cual supone un 60-65% de las ventas – que a cualquier otro país en el que se encuentren presente. Siguiendo el racional ad-local para la estrategia de *cross-border* a través del proveedor Global-e, consiguieron tratar el factor transaccional, para poder pasar a centrarse en campañas localizadas en los mercados, analizando la aceptación del mercado para acotar el nivel de inversión. Una vez dicho mercado está validado, se procede a buscar distribuidores y aliados locales, así como a desarrollar acciones locales de publicidad.

Asimismo, la marca cuenta con una serie de herramientas y KPIs que le permiten evaluar los resultados de las distintas iniciativas, como por ejemplo *PR Value* para acciones en prensa, con *influencers*... Por otro lado, se han llevado a cabo *focus groups* en diferentes mercados para entender si las preferencias de los consumidores eran similares, lo cual ha sido validado en la mayoría de los mercados a excepción del chino.

En líneas generales la estrategia de internacionalización perseguida por PdPaola ha contado con un éxito significativo a pesar de observar una reducida aceptación en determinadas localizaciones donde el consumidor se centra más en el producto que en la propia marca, como es el caso de Corea del Sur o los países árabes. No obstante, existe cierta incoherencia entre la estrategia perseguida a nivel doméstico, y la seleccionada para acceder al mercado exterior, puesto que el conocimiento y la experiencia adquirido al desarrollar la empresa en su país de origen podría ser extrapolado para entrar de la misma manera en el mercado exterior con el mismo nivel de recursos, sin necesidad de delegar en intermediarios para alcanzar niveles elevados de facturación. De este modo, existe una contradicción al aceptar otra estrategia, de la cual desconocen el funcionamiento, y la cual implica cierta pérdida de control y, consiguientemente, de la esencia de la marca.

Los objetivos de la marca en el medio plazo pasan por ampliar su red comercial con nuevas tiendas propias, al mismo tiempo que continúan creciendo en el mercado internacional. Para este segundo propósito, se continuará con la estrategia planteada hasta la fecha, si bien con vistas a trasladar el modelo de *flagship store* fuera de España y expandirlo a otros mercados en los que ya se cuente con una presencia significativa.

6.5. CASO SÉZANE

6.5.1. INTRODUCCIÓN A LA COMPAÑÍA Y A SU MODELO DE NEGOCIO

Morgane Sézalory desafió las tendencias en la industria de la moda en 2013 en un contexto donde empresas emergentes como Warby Parker y Bonobos eran pioneras en un nuevo modelo de negocio en el sector textil en Estados Unidos, las marcas de moda nativas digitales. Por el contrario, Francia parecía estar quedándose atrás. En el país de la capital mundial de la moda se pensaba que para que una marca fuese exitosa debía tener una tienda física. No obstante, Sézalory identificó una oportunidad en el mercado, y pasó de vender sus diseños en eBay a crear su propia marca, en colaboración con fábricas europeas que permitiesen crear diseños femeninos inspirados en la cultura francesa que reflejasen sus raíces (Abnett, 2016). Fue entonces cuando nació la primera marca de moda nativa digital en Francia, la cual contó con un éxito rotundo. En palabras de la propia fundadora para Business of Fashion en 2016: “Era de esperar, no tenía el coste de un

minorista y no había nadie entre el consumidor y yo. Era de gran calidad y no creo que tuviéramos competencia para el producto a ese precio".

Su modelo de negocio D2C, característico de muchas nativas digitales, permite el desarrollo de un producto cuidado y sofisticado, buscando la excepcionalidad en la experiencia de un cliente con unos estándares cada vez mayores en términos de calidad y cuidado del medio ambiente. De hecho, Sézane ha sido recientemente certificada como B Corp, al contribuir al desarrollo de una economía más inclusiva y sostenible a través de sus procesos de fabricación, las materias primas utilizadas, las condiciones de trabajo de sus empleados y su impacto medioambiental. La marca también llega a posicionarse de forma responsable en el proceso de confección de las prendas: un tercio de los artículos de piel y los zapatos se fabrican con cuero de curtido vegetal, una forma de contaminar mucho menos que el curtido clásico de la piel. El objetivo de la marca es alcanzar un 75% de sus productos hechos con este material para estar en total acuerdo con sus creencias. A su vez, todos los zapatos producidos por Sézane se fabrican en Europa y la empresa también ha puesto en marcha un sistema de reciclaje de ropa, así como prendas fabricadas con un 85% de materiales responsables. Así, Sézane cuenta con una fuerte identidad propia, que habla por sí misma y es fácilmente identificable a los ojos de sus consumidores (SimilarWeb, 2019). Una sucesión de decisiones acertadas que serán analizadas a continuación ha garantizado el éxito rotundo que ha experimentado la marca durante los últimos 9 años, alcanzando una cifra neta de ventas globales de 186,5 millones de dólares en 2021 la cual es el resultado de un crecimiento significativo ejercicio tras ejercicio durante los últimos años (Ecommerce Data Base, 2022).

6.5.2. CONTEXTUALIZACIÓN: SECTOR DE LA MODA DE LUJO Y COMPETENCIA

Resulta relevante realizar un análisis de alto nivel del sector de las prendas de lujo para desarrollar un entendimiento preliminar de las dinámicas en el mercado en el que opera Sézane. Si bien esta marca se caracteriza por la producción y venta de prendas de calidad a un precio asequible, el entorno competitivo en el que se encuentra y la clientela a la que va accediendo entra a competir con marcas del sector.

En el año 2020, el tamaño de mercado de la moda de lujo fue valorado en 110.640 millones de dólares. Asimismo, estimaciones realizadas por numerosos expertos

señalaron unas expectativas de crecimiento muy relevantes en el sector, el cual se espera que alcance un tamaño cercano pero inferior a los 154.000 millones de dólares en 2026, lo cual supondría una tasa de crecimiento interanual del 5,67%. Esta trayectoria y perspectivas de crecimiento se deben al hecho de que el sector está ganando impulso debido al aumento de personas con elevado poder adquisitivo, la popularidad de dichos artículos entre la población joven, el aumento de la fidelidad de marca entre los clientes existentes, y el desarrollo de asociaciones de marcas de lujo cada vez más potentes. Asimismo, el ya mencionado desarrollo tecnológico sin precedentes que se viene experimentando durante los últimos años, así como la creciente penetración de los canales digitales en los mercados en desarrollo, ofrecen multitud de oportunidades de crecimiento novedosas para los proveedores (Research and Markets, 2021).

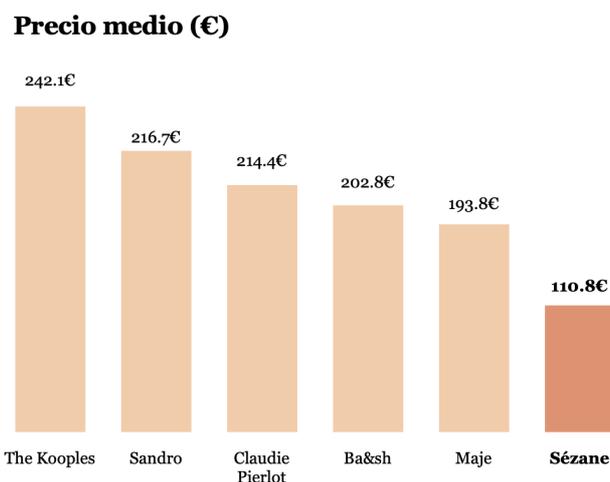
Los *millennials* y la Generación Z se presentan como los principales impulsores de esta industria. Entre otros motivos, esto se debe a su gran interés por el ámbito experiencial. Asimismo, su disposición a pagar más por productos de calidad elevada les posiciona como importantes clientes. Por otro lado, en la era de la información, factores como el aumento de la penetración de internet, la fuerte adopción de los *smartphones* y otros dispositivos inteligentes y el aumento de los usuarios de las redes sociales han proporcionado a los usuarios finales un acceso inigualable a la información de forma continuada y a tiempo real, ayudando así a los usuarios finales a tomar decisiones de compra informadas. Se espera que la región de Asia Pacífico experimente un crecimiento exponencial en el mercado de la moda de lujo año tras año. De enero a octubre de 2020, la región APAC fue testigo de la mayor cuota de apertura de tiendas de lujo en comparación con otras regiones (Research and Markets, 2021).

En el ámbito de la competencia, existen numerosos competidores cada vez más potentes en el mercado de las prendas del lujo. Si bien en un primer momento este crecimiento del tamaño de mercado se interpretó como una aproximación de la industria al punto de saturación, la pandemia y otras disrupciones en el sector de la moda forzó a las marcas a diferenciarse para sobrevivir, desarrollando posicionamientos más sólidos que les permitieron atraer la atención de los consumidores. No obstante, existen importantes barreras de entrada a la industria, ligadas a los elevados costes fijos y a la dificultad de ganar cuota de mercado y lealtad por parte de los clientes.

6.5.3. PRODUCTO Y PRECIOS

La DNVB francesa de moda femenina ofrece a todas las mujeres una alta calidad a un precio justo y accesible. Pone el foco en la fabricación de artículos de alta calidad, con cortes y patrones únicos, que puedan llevarse toda la vida, ya que considera que la calidad es una inversión a largo plazo. La idea es desarrollar prendas atemporales que perduren en el tiempo y trasciendan las modas pasajeras, adaptándose a todas las temporadas. Con el fin de satisfacer dicho propósito, sus piezas son fabricadas con materiales no convencionales que son responsables con el medio ambiente, obtenidos de proveedores de confianza con los que llevan trabajando muchas temporadas.

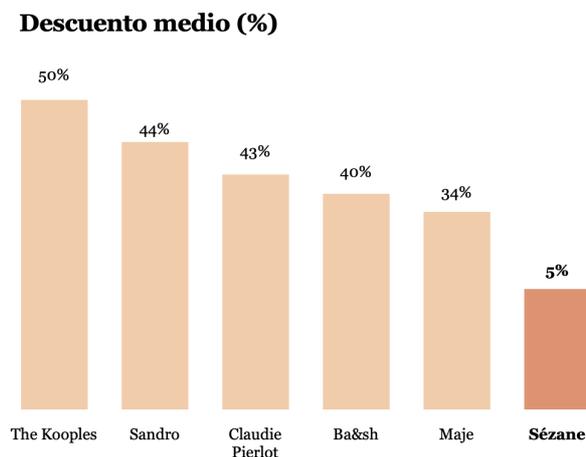
Sézane ha sido capaz de acceder al mercado del lujo asequible gracias a su fuerte identidad de marca y su oferta de productos, compitiendo con otras marcas francesas como Maje, Sandro o The Kooples. Sézane ha sido capaz de establecer precios competitivos sin dejar de lado la calidad, una de las principales razones por las que los consumidores recurren a Sézane en lugar de a sus competidores. De hecho, el precio de las prendas de Sézane es, en término medio, la mitad que el de sus competidores. En su portfolio de productos, más de la mitad de ellos cuentan con un precio inferior a los 100€, mientras que en sus competidores apenas ronda el 15% (Lectra, 2019).



Fuente: elaboración propia a partir de Retviews Womenswear 2018

La esencia de la marca Sézane se basa en productos de calidad y responsables, que no ofrecen rebajas ni descuentos de la forma tradicional. En lugar de acogerse al modelo de

rebajas de hasta un 70% de descuento al final de cada temporada, Sézane cuenta con un modelo más limitado. Para evitar la sobreproducción, y la acumulación de artículos no vendidos, Sézane ofrece una cantidad limitada de los artículos no vendidos y devoluciones tardías de la temporada anterior con pequeños descuentos y con una duración limitada.



Fuente: elaboración propia a partir de Retviews Womenswear 2018

El objetivo es destacar el producto en sí y no el exceso de cantidad. Cuenta con una estrategia conocida como “*drop*” la cual consiste en un sistema mixto de lanzamiento de nuevos productos: una colección permanente y *drops* regulares de edición limitada (micro colecciones), disponibles durante un breve periodo de tiempo (Lectra, 2019). Después, las existencias se agotan rápidamente. Además, los productos de Sézane están muy bien empaquetados, lo que hace que cada consumidor se sienta mimado.

Asimismo, en cuanto a las categorías de producto trabajadas por Sézane, los accesorios representan una gran proporción de la colección, concretamente un 38,8%; mientras que, a diferencia de sus competidores, apenas se centra en prendas exteriores.

6.5.4. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Sézane nació proponiendo la venta de ropa por Internet para evitar intermediarios y ofrecer así más calidad. En eBay, Morgane empezó vendiendo la ropa vieja de su hermana que había modificado. Estas piezas fueron tan populares que la joven puso en marcha su primera tienda electrónica en 2007, en la que vendía trajes *vintage* que adquiría en

mercadillos, así como sus propios diseños. En 2013, creó su propia marca, Sézane, inspirada en sus logros. Los ingresos de la marca se cuadruplicaron entre 2013 y 2014. El desarrollo de una importante estrategia online favoreció dicho crecimiento, la cual le permitió ir adquiriendo nuevos clientes y crecer en nuevos mercados haciendo envíos a nivel internacional y lanzando comunicaciones en diversos idiomas para ampliar el alcance de sus campañas. Entre 2017 y 2019, la tienda electrónica ocupó el puesto 106 de los sitios de comercio electrónico más visitados en Francia en su categoría Moda y Ropa, un gran logro teniendo en cuenta la gran competitividad del mercado del comercio electrónico, particularmente en el sector moda. No obstante, el crecimiento experimentado por la marca a nivel internacional ha requerido de un impulso extra a través de la apertura a nuevos canales de distribución y venta, así como unas campañas de comunicación focalizadas que han permitido aumentar enormemente el alcance de la compañía.

a. CANALES

Sézane comienza como una marca centrada exclusivamente en el canal online, operando como un *pure player* que vendía prendas de vestir customizadas. Dicho canal permitió un crecimiento importante a pesar de la disponibilidad reducida de recursos económicos, puesto que la totalidad de la financiación era propia. En un primer momento, a la hora de internacionalizarse, Sézane tradujo la web al inglés y al español para aumentar el alcance de la misma, y comenzó a lanzar campañas de comunicación en redes sociales orientadas a un público global en vez de exclusivamente francés, clientela con particularidades propias. De hecho, lanzó una web en paralelo centrada exclusivamente en el mercado estadounidense. Morgane entendía internet como un formato mágico, al contar con consumidores en multitud de localizaciones del mundo, sin tener que llevar a cabo ningún esfuerzo notorio.

En cuanto a la cuota de tráfico en los dos últimos años, esta se divide en 2: el 53% de los usuarios consultaron la página web en un ordenador, frente al 47% en un *smartphone*. El total de visitas a la web ascendió a 11,03 millones en dicho periodo. La media de visitas mensuales asciende a 460.000. Cada uno de estos visitantes pasa una media de 5 minutos en la tienda online, acumulando 9 páginas visitadas durante su compra virtual. La tasa de

rebote, que es el índice de visitantes que abandonan el sitio sin haber navegado o hecho clic en varias páginas, representa casi el 21% para el sitio de comercio electrónico Sézane.

Con el paso del tiempo, en vista del potencial de crecimiento de la marca, se optó por una estrategia omnicanal, a través de la cual la compañía decidió adentrarse en el entorno físico como herramienta para lograr un mayor acercamiento tanto a los clientes existentes como a nuevos clientes en el mercado doméstico e internacional. El canal físico permitiría ofrecer una nueva forma de comercializar los productos, garantizando al mismo tiempo un servicio posventa excepcional. En primer lugar, Sézane estrenó su primera tienda en París a la que denominó *L'Appartement* (el apartamento), un espacio digitalizado que sirvió como punto de encuentro con la marca. La apertura de esta tienda permitió ofrecer un servicio de gran calidad al mismo tiempo que se proporcionaba a los consumidores el placer de la experiencia física, humanizando la marca y acercándola al público. Dado el gran éxito de dicha iniciativa, se comenzó a plantear la apertura de nuevas tiendas físicas en localizaciones clave, si bien dicha tienda se consideraba más como un elemento de la estrategia de comunicación que como un canal para incrementar las ventas.

La siguiente localización seleccionada sería Londres, donde se abriría un *showroom* digital al mismo tiempo que lanzarían una pop-up store en 2015. Los principales objetivos de esta doble iniciativa serían abrirse camino en Londres, mantener una distribución exclusiva, y crear *ruido* y entusiasmo, que se comenzase a hablar de la marca en la ciudad. Londres fue escogido entre otras localizaciones debido a su importancia en el sector de la moda, su elevado nivel de consumo y la elevada sensibilidad de su audiencia. Dicho establecimiento, localizado en el barrio de *Notting Hill*, corresponde a un contrato de arrendamiento a 10 años, al mismo tiempo que se cierra la incorporación al capital de la firma del fondo estadounidense *General Atlantic*. El éxito de estas iniciativas incentivó la apertura de nuevas tiendas en el resto del mundo. Hoy en día, y a pesar del parón en el ámbito físico debido a la pandemia, Sézane cuenta ya con tiendas en Londres, Nueva York, Madrid, París y otras tres ciudades francesas.

b. COMUNICACIÓN

El éxito de este concepto único se basa, en este caso, en la comunicación a través de las redes sociales, siendo su público objetivo los treintañeros ultraconectados. El resto se hizo

por el boca a boca de los fans vinculados a la marca. La estrategia de redes de Sézane puso el foco en las campañas de Instagram y Facebook, lanzando comunicaciones al mismo tiempo que posicionaba su marca a través de *Instagram Ads* y *Facebook Ads* aprovechando el coste reducido de dichas herramientas durante sus primeros años en el mercado. Asimismo, estas herramientas permitieron un análisis del comportamiento del consumidor por geografías y desarrollar campañas dirigidas. Para ello se sirvieron de la herramienta *LaunchMetrics*, la cual facilitó el proceso de marketing local dirigido, generando contenido para *bloggers*, influencers y medios de comunicación locales, lo cual permitió garantizar una mayor visibilidad a tiempo real y de forma simultánea en los distintos mercados objetivos. Asimismo, esta herramienta ofrecía ventajas como el control de stock, el seguimiento a tiempo real de pedidos, ventas, KPIs comerciales y rentabilidad. Una segunda herramienta de marketing visual denominada *Headoo* sería utilizada para desarrollar contenido generado por los usuarios identificando hashtags y reutilizando las publicaciones hechas por los propios clientes.

Como resultado, la marca es su propio medio de comunicación; no depende de los blogs y tiene una identidad online distinta, que se distingue por una presencia consistente en las redes sociales que sigue de cerca.

6.5.5. CONCLUSIONES

El espectacular éxito experimentado por Sézane reside en una estrategia coordinada que ha sustentado su crecimiento con el paso del tiempo. El proceso de internacionalización a través de la estrategia *cross-channel* u omnicanal de la compañía ha permitido aumentar el valor conjunto generado por la compañía a través de numerosos frentes. La presencia física en nuevas localizaciones una vez se hubo consolidado la presencia online, ofreció una renovada experiencia local para los consumidores. Una adecuada alianza con *partners* estratégicos locales y extranjeros ha permitido a la compañía francesa desarrollar unas operaciones eficientes en términos logísticos y una estrategia de marketing muy rentable. Asimismo, en aquellas localizaciones en las que se carece de tienda física, estas herramientas han permitido paliar dicha carencia a través de una comunicación potente. Si bien la apertura a la distribución física ha tenido un impacto positivo en el crecimiento de la compañía, no dejan de ser herramientas estratégicas para aumentar la visibilidad, puesto que hoy en día, el 92% de sus ingresos se producen en línea.

7. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Si bien no existe una estrategia de internacionalización única perseguida por las marcas de moda nativas digitales, existen ciertos rasgos comunes. Por consiguiente, y a pesar de la escasa literatura relacionada con el tema, se presentarán las siguientes conclusiones.

En líneas generales, el crecimiento de las *fashion* DNVB se divide en dos etapas: un desarrollo regional moderado, seguido de una rápida internacionalización, ambas ayudadas por la tecnología de Internet. Esta rapidez en el crecimiento a internacional se apoya en su gran nivel de digitalización, el cual favorece la expansión y comunicación. Las DNVB podrán internacionalizarse poco después de su creación o una vez afianzadas en el mercado y se considera que tienen actividades internacionales no sólo porque tengan ingresos internacionales o por el importe de estos ingresos, sino también porque realizan actividades de la cadena de valor en países extranjeros.

Además, cuentan con ciertas particularidades en su proceso de internacionalización. La mayoría de ellas buscarán el equilibrio adecuado entre la presencia online y *offline*, lo cual permitirá aumentar el conocimiento del mercado y del usuario extranjero. La coordinación de las operaciones de la cadena de valor con la tecnología digital proporciona a la empresa una ventaja competitiva importante en los mercados internacionales, si bien la mejora de su rendimiento real precisa de tiempo y talento. Esta técnica de reutilización y mezcla de múltiples recursos y de invención de soluciones para resolver problemas actuales y crear nuevas posibilidades puede explicarse con el concepto de *bricolaje empresarial* detectable en las distintas empresas analizadas.

El manejo exquisito del medio online proporcionará una gran cantidad de información, promoviendo la transparencia empresarial, y facilitando los procesos de intercambio. Es por ello que cada vez más empresas se embarcan en procesos de digitalización, los cuales se han visto acelerados por la pandemia, debido a la caída del consumo en los canales tradicionales por los cierre sde países. Este enorme flujo de empresas digitalizadas ha aumentado el nivel de competencia en el entorno online, lo cual ha entrañado repercusiones para las DNVB ya establecidas y las de reciente creación.

7.1. SELECCIÓN DE MERCADOS

Cada vez son más las empresas que deciden dispersar geográficamente sus actividades de la cadena de valor ya sea por razones tecnológicas, financieras, de conocimiento o adaptación. En el caso de las nativas digitales, la selección de países altamente digitalizados será clave para la expansión de un negocio que se desarrolla casi en su totalidad en las plataformas *online*, puesto que garantizará un tipo de infraestructura específica para que la empresa desarrolle sus operaciones. Cabe suponer que los grandes mercados atraen a los insumos, lo cual permitiría el desarrollo de varias actividades de la cadena de valor en la misma ubicación donde se produciría la comercialización del producto final (Gereffi & Fernandez-Stark, 2011). No obstante, las empresas que tienen una gran dispersión geográfica en sus operaciones pueden crecer hacia zonas con menor atractivo estratégico, perjudicando sus resultados globales.

Asimismo, será necesario poner el foco en aquellos países con un gran porcentaje de la población que utilice internet y con un importante desarrollo económico, al generar un mercado más atractivo para la operación de las DNVB, sirviendo como indicador de su desarrollo económico y del poder adquisitivo de su población.

7.2. MODELOS DE ENTRADA

Al integrar las tácticas de internacionalización online y *offline*, las DNVB se benefician de una relación favorable entre las estrategias de entrada en el mercado y el éxito internacional. Si bien es cierto que los enfoques de entrada en el mercado *offline* pueden no ser esenciales en las primeras etapas, la mayoría de las empresas analizadas consolidan su presencia en nuevas geografías a través del medio físico como una manera de aumentar el factor de éxito al entrar a un nuevo mercado.

El resultado de esta dualidad es que el componente online influirá en el comportamiento de los consumidores para seguir una experiencia *offline*. Además, existen limitaciones a la capacidad de las DNVB para funcionar sólo en línea durante un periodo prolongado y a gran escala. La presencia *offline* no solo es útil por razones prácticas, sino que también muestra una señal de compromiso con el mercado por parte de la empresa, lo cual genera confianza y cercanía.

En el medio online, la mayor parte de la facturación provendrá de las ventas a través de la página web. A pesar de ello, muchas DNVB en proceso de internacionalización optarán por vender sus productos a través de plataformas de distribución o *marketplaces online*. Por su parte, en el canal físico se distinguen dos modelos de entrada: la venta a través de un distribuidor y/o a través de la apertura de una tienda propia. Si bien la primera opción resulta muy interesante al requerir de una inversión reducida puede entrañar ciertas complicaciones por la pérdida de control. Dicho riesgo puede reducirse utilizando mecanismos de control como los *toolkits* para tiendas, el trabajo directo con la tienda y creación de contenido para esta, etc.

Las herramientas de marketing jugarán un rol esencial en la internacionalización de estas marcas para dar a conocer su producto y aumentar su alcance. Durante los últimos diez años, las más utilizadas por las DNVB en el medio online fueron los anuncios publicitarios en redes sociales como Instagram o Facebook a través de las “*ads*”. No obstante, se ha comenzado a pivotar hacia otros mecanismos innovadores y que ofrezcan una mayor rentabilidad. Las *fashion* DNVB trabajan con propuestas de valor sólidas y diferenciales para potenciar la lealtad de sus clientes y generar vínculos duraderos. Por ello, la forma de comunicar resulta esencial. En este aspecto, cada firma analizará la estrategia más adecuada para dirigirse al público, segmentando a sus consumidores y decidiendo si deberá adoptar un enfoque distinto en las nuevas geografías.

7.3. OFERTA DE PRODUCTO

En términos de producto, las DNVB tenderán a centrarse en una cartera de productos reducida, la cual estará enfocada a un nicho específico y explotarán de manera significativa. Una vez elegido el producto en el que la empresa pondrá el foco, se cuidará la narrativa en torno a dicha categoría de producto, tal que la identidad de la marca se fusione con los productos que comercializa. En términos de internacionalización, generalmente será el país de origen de la empresa el que actuará como centro decisorio, al concentrar los principales recursos. Las DNVB del sector moda han demostrado tender a mantener una propuesta de valor homogénea en los nuevos países a los que acceden, a pesar de optar por diversos canales para comercializarlos.

El desarrollo de la oferta de producto se inspirará en aspectos como el conocimiento adquirido con el paso del tiempo, análisis de datos de los clientes, contenido generado por los propios usuarios, etc. Estas herramientas permitirán construir nuevas soluciones con recursos y conocimientos existentes con ayuda de nuevos usuarios. Asimismo, la innovación se presenta como clave en el proceso creativo de la empresa, a través de la cual se conseguirá alcanzar un mayor crecimiento y conectar mejor con los consumidores.

7.4. PRECIO

Finalmente, la estrategia de precios tenderá a verse modificada al pasar las fronteras del mercado doméstico, puesto que factores económicos como el poder adquisitivo, el nivel de precios, la demanda o el WTP⁷ de los consumidores jugarán un rol crucial en el establecimiento del coste de los productos para el consumidor.

Por consiguiente, y a pesar de que cada marca establecerá su propia estrategia de precios en función del mercado al que esté buscando entrar, generalmente los consumidores con condiciones más favorables en términos de precios serán los pertenecientes al mercado nacional. Los consumidores del mercado exterior, por su parte, podrán observar primas de precio una vez realizado el cambio de divisas por cuestiones relacionadas con la estrategia de *cross-border* y costes de transporte, así como factores como una mayor capacidad de pago por parte de la población, proyecciones de un exceso de demanda , etc.

7.5. FUTURAS LÍNEAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

En la mayoría de los casos estudiados se percibe cierta desconexión entre la estrategia doméstica y la internacional. Dicha incoherencia interna es cuestionada al seguir un racional considerado como antinatural dado el éxito alcanzado con la estrategia de promoción y comercialización a nivel nacional. Las marcas crecerán en el país origen a través del medio online, con un control significativo de todas las actividades de la cadena de valor, optando por la venta en exclusividad a través de sus propias plataformas, sea su página web o a través de redes sociales. No obstante, a la hora de explorar nuevas geografías para su crecimiento, muchas cederán parte de ese control a distribuidores

⁷ WTP: *Willingness to Pay*: la disposición a pagar de los consumidores un determinado precio por un producto en particular

multimarca con una base de clientes y un sólido conocimiento del mercado. Dicha decisión pasará por el sacrificio de una parte característica del modelo de las DNVB, garantizar una experiencia 360 al consumidor, a través de un enlace emocional apalancado en valores y principios compartidos. Si bien esta estrategia garantiza un crecimiento rápido a un coste reducido, se pierde parte de la esencia de la marca y, con ello, la propuesta de valor se diluye.

Por ello, la propuesta planteada para las marcas de moda nativas digitales que comiencen a activar una estrategia de internacionalización será mantener la estrategia utilizada en el país de origen, introduciendo las modificaciones que se estimen necesarias en términos de comunicación, precios e incluso producto; pero manteniendo las prácticas que generaron en un primer lugar su crecimiento y éxito a nivel nacional, especialmente en cuanto al canal seleccionado. El aprovechamiento del *expertise* adquirido con el paso de los años, reforzado por un análisis y conocimiento preliminar del mercado al que se desee entrar, permitirá el desarrollo de una estrategia más coherente y exitosa en el medio y largo plazo, evitando el deterioro de la imagen e identidad de marca, y manteniendo con integridad la propuesta de valor central de las marcas.

AGRADECIMIENTOS

El presente Trabajo de Fin de Grado es el resultado de varios meses de trabajo y aprendizaje continuo, el cual no hubiera sido posible sin el esfuerzo y apoyo constante que he recibido por parte de diversas personas a las que me gustaría dedicar unas palabras una vez finalizado dicho proyecto.

Me gustaría expresar mi gratitud, en primer lugar, a Clemente, mi tutor, quien desde el primer momento se mostró completamente dispuesto a ayudarme con cualquier duda que tuviese durante el proyecto, aprovechando su profundo conocimiento del sector y sus conclusiones personales en la materia, regalándome su tiempo y dedicación y compartiendo conmigo valiosos consejos. En segundo lugar, me gustaría agradecer a mis padres todas las oportunidades que me han dado a lo largo de mi vida en general, y de mi carrera en particular, siempre buscando mi crecimiento y desarrollo a pesar de las implicaciones que conllevase, apoyando mis decisiones y respetando aquellas en las que no estaban de acuerdo. Asimismo, me gustaría agradecer a los profesores que he tenido a lo largo de mi carrera, tanto en ICADE como en los dos maravillosos intercambios en los que he tenido la oportunidad de participar, por la excelente educación que he recibido y el impacto que han tenido en mi desarrollo personal, ahora me siento más que preparada para enfrentarme al mundo laboral ya que cuento con una gran cantidad de herramientas en las que podré apoyarme para resolver los problemas que vayan apareciendo. Finalmente, me gustaría agradecer al resto de mi familia y amigos el haber creído siempre en mí, la paciencia durante las épocas de trabajo más duro y el apoyo incondicional.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned in the lower right quadrant of the page.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Abnett, K. (20 de Julio de 2016). Scaling Sézane, France's First Online Fashion Brand. Obtenido de Business of Fashion: <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/scaling-sezane-frances-first-online-fashion-brand/>
- Alonso, M. (18 de Julio de 2021). Por qué la venta de joyas online está arrasando. Obtenido de El Confidencial: https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/moda/2021-07-18/venta-joyas-online-negocio_3179592/
- B Corporation. (2022). ABOUT B CORP CERTIFICATION. Obtenido de B Corporation: <https://www.bcorporation.net/es-es/certification>
- Barba, V. (22 de Junio de 2018). Así es P D Paola, la marca de joyería que ha conquistado a los 'millennials'. Obtenido de El Mundo: <https://www.elmundo.es/yodona/moda/2018/06/22/5b2cde7546163f63988b45e3.html>
- Bauman, Z. (2000). Liquid Modernity. Cambridge: Polity Press.
- Bell, J., & Loane, S. (2010). "New-wave" global firms: Web 2.0 and SME internationalization. *Journal of Marketing Management*, 213-229.
- Berges, G. (20 de June de 2017). In Defense of Fashion as a True Art Form. Obtenido de Observer: <https://observer.com/2017/06/fashion-true-art-form/>
- Bernal, C. A. (2018). Análisis de la Estrategia de Internacionalización de MANGO. Universitat de Barcelona. Facultat de Economía y Empresa, 52.
- Blumenthal, N. (23 de Enero de 2020). Billion Dollar Brands. Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com/2020/01/23/business/Billion-Dollar-Brands.html>
- Ecommerce Data Base. (2022). eCommerce Revenue Analytics Sézane. Obtenido de Ecommerce Data Base: <https://ecommercedb.com/en/store/sezane.com>
- Europa Press. (18 de Abril de 2018). Hawkers, única firma española entre las diez marcas nativas digitales más valoradas. Obtenido de Fashion Network: <https://es.fashionnetwork.com/news/hawkers-unica-firma-espanola-entre-las-diez-marcas-nativas-digitales-mas-valoradas,969297.html>
- Fara Azmat, A. S. (2015). La comprensión de la dinámica entre emprendimiento social y el crecimiento inclusivo en mercados de subsistencia. *Diario de Políticas Públicas y Marketing*.

- Fortune Business Insights. (2020). The global jewelry market size was \$330.0 billion in 2019 and is projected to reach \$266.53 billion by 2027, at a CAGR of 3.7% during the forecast period.... Read More at: <https://www.fortunebusinessinsights.com/jewelry-market-102107>. Obtenido de Fortune Business Insights: <https://www.fortunebusinessinsights.com/jewelry-market-102107>
- Franco, A. (12 de Mayo de 2021). Hawkers ya es historia del comercio electrónico español. Obtenido de Forbes: <https://forbes.es/empresas/11061/hawkers-ya-es-historia-del-comercio-electronico-espanol/>
- Friedman, V. (18 de Diciembre de 2018). The Biggest Fake News in Fashion. Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com/2018/12/18/fashion/fashion-second-biggest-polluter-fake-news.html>
- Futur 404. (26 de Junio de 2018). Sézane: les clés du succès d'une DNVB française. Obtenido de Défimode: <https://www.defimode.org/sezane-dnvb/>
- Gasc, S. (28 de Septiembre de 2021). From DNVBs to SNVBs. Obtenido de Medium: <https://medium.com/360-capital/from-dnvbs-to-snvbs-d2a84112d2b3>
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2011). Global Value Chain Analysis: A primer. Duke University.
- Gestal, I. P. (10 de Mayo de 2018). La joyería de PdPaola se apoya en la Red para superar el millón de euros en 2016. Obtenido de Modaes: <https://www.modaes.es/empresa/la-joyeria-de-pdpaola-se-apoya-en-la-red-para-superar-el-millon-de-euros-en-2016.html>
- González, A. (18 de Mayo de 2021). EGI-Group y Club Ecommerce lanzan un programa de aceleración centrado en las DNVB. Obtenido de Marketing 4 Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/egi-group-y-club-ecommerce-lanzan-un-programa-de-aceleracion-centrado-en-las-dnvb/>
- González, J. (10 de Enero de 2022). Ecommerce España 2021: Situación actual y evolución. Obtenido de Ecommercerentable: <https://ecommercerentable.es/ecommerce-espana-2021/>
- Gracia, E. (3 de Noviembre de 2021). PdPaola se estrena en retail con una apertura en la Diagonal de Barcelona. Obtenido de Fashion Network: <https://es.fashionnetwork.com/news/Pdpaola-se-estrena-en-retail-con-una-apertura-en-la-diagonal-de-barcelona,1349457.html>
- Hobbs, J. (14 de Febrero de 2021). Los 13 momentos que cambiaron la historia de la moda. Obtenido de Vogue: <https://www.vogue.es/moda/articulos/momentos-cambiaron-historia-de-la-moda>

- Lastra, E. (2 de Agosto de 2021). Marcas nativas digitales (DNVB): qué son y qué 5 cosas las hacen tan "golosas". Obtenido de Marketing Directo: <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/marcas-nativas-digitales-dnvb-que-son-hace-golosas>
- Lectra. (6 de Febrero de 2019). 7 facts behind Sézane success: Parisian fashion goes worldwide. Obtenido de Lectra: <https://www.lectra.com/en/library/7-facts-behind-sezane-success-parisian-fashion-goes-worldwide>
- López-Navarrete, A., López-Cepeda, I., & Álvarez-Ruiz, A. (2019). The “Hawkers” case study: a model of the strategic use of resources offered by digital environments. *Revista Mediterránea de Comunicación*.
- McKinsey & Company. (2021). *The State of Fashion 2021. The Business of Fashion*, 118.
- McKinsey&Co; *Business of Fashion*. (2022). *The State of Fashion 2022. The State of Fashion*, 72.
- Ménage, G. (6 de Enero de 2020). Jimmy Fairly, Sézane, Tediber... Ces “DNVB” Qui Révolutionnent L’E-Commerce. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.fr/entrepreneurs/jimmy-fairly-sezane-tediber-ces-dnvb-qui-revolutionnent-le-e-commerce/>
- Merino, A. M. (2018). Competencias emocionales en el análisis de la intención emprendedora del alumnado universitario: implicaciones para la educación en emprendimiento. Universidad de Granada.
- Mission. (20 de August de 2018). Creating a 360 Customer Experience. Obtenido de Medium: <https://medium.com/the-mission/creating-a-360-customer-experience-10aa1f2091f9>
- Modaes. (1 de Octubre de 2018). Luxottica y Essilor culminan su fusión y forman un titán de 15.000 millones de euros. Obtenido de Modaes: <https://www.modaes.es/equipamiento/luxottica-y-essilor-culminan-su-fusion-y-forman-un-titan-de-15000-millones-de-euros.html>
- Morgan, B. (9 de Diciembre de 2020). Cuatro cambios que veremos en la industria de la moda. Obtenido de Forbes: <https://forbes.es/lifestyle/82885/cuatro-cambios-que-veremos-en-la-industria-de-la-moda/>
- Muttenthaler, L., & Schulze, T. (10 de Diciembre de 2020). Sind DNVBs die Zukunft der Marken oder nur ein flüchtiger Trend? Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/business/sind-dnvbs-die-zukunft-der-marken-oder-nur-ein-fluechtiger-trend/>
- Naranjo, J. P. (18 de Octubre de 2018). Así funcionan las DNVB, las startups que compiten con Amazon. Obtenido de Innovaspain:

<https://www.innovaspain.com/asi-funcionan-las-dnvb-las-startups-que-compiten-con-amazon/>

Naveira, A. (26 de Septiembre de 2019). Marcas nativas digitales en España: 6 DNVB que revolucionan la forma de vender online. Obtenido de Marketing 4 Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/marcas-nativas-digitales-en-espana-6-dnvb-que-revolucionan-la-forma-de-vender-online/>

Peiró, R. (2022). Co-marketing. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/co-marketing.html>

Porter, M. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Obtenido de Harvard Business Review: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Remy, N., Speelman, E., & Swartz, S. (20 de October de 2016). Style that's sustainable: A new fast-fashion formula. Obtenido de McKinsey Sustainability: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula#>

Renaud, P. (4 de Enero de 2019). Listado de DNVB españolas. Obtenido de Medium: <https://medium.com/ecommerce-con-fundamento/listado-de-dnvb-espanolas-665a94c36cad>

Research and Markets. (11 de Noviembre de 2021). The Worldwide Luxury Fashion Industry is Expected to Reach \$153+ Billion by 2026. Obtenido de GlobeNewsWire: <https://www.globenewswire.com/news-release/2021/11/11/2332342/28124/en/The-Worldwide-Luxury-Fashion-Industry-is-Expected-to-Rreach-153-Billion-by-2026.html>

Riello, G. (2016). Breve historia de la moda. Gustavo Gili.

Sekulits, C. (22 de Junio de 2018). Marcas nativas digitales: la revolución del 'retail'. Obtenido de Expansión: <https://www.expansion.com/pymes/2018/06/18/5b238498e2704ed9138b485e.html>

SimilarWeb. (Junio de 2019). Sézane, marque à la française : un e-commerce dédié à la mode durable. Obtenido de Ecommerce nation: <https://www.ecommerce-nation.fr/sezane-marque-francaise-ecommerce-dedie-mode-durable/>

Statista. (Marzo de 2022). Value of the jewelry market worldwide in 2020 and 2026. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/970760/global-jewelry-market-value-forecast/>

Universidad Ecommerce. (2021). DNVB. Obtenido de Universidad Ecommerce: <https://www.universidadecommerce.net/blog/diccionario/dnvb/>

Uranga, F. (3 de Octubre de 2016). La firma de gafas Hawkers consigue 50 millones para crecer. Obtenido de El País: https://elpais.com/economia/2016/09/30/actualidad/1475247532_403165.html

Veja. (2022). Store Locator. Obtenido de Veja Shoes: https://www.veja-store.com/en_eu/shops-landing-page

ANEXOS

ANEXO I: PREGUNTAS REALIZADAS EN ENTREVISTAS CON EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS

- En qué países está presente a día de hoy la marca:
- Hace cuanto empezó a internacionalizarse:
- Qué llevó a la empresa a tomar esa decisión:
- Cómo se planteó la estrategia de internacionalización:
- Posee tiendas físicas en el extranjero o su presencia es únicamente online:
- Comunicación y marketing: ¿se ha tenido que adaptar en particular a los países que se entraba? ¿Existe alguna campaña en concreto a destacar?
- Impacto del COVID: ¿existen indicios notorios de un incremento de ventas a raíz del covid? ¿Ha supuesto un cambio en los pasos establecidos por la compañía para continuar con la internacionalización?
- ¿Se ha fracasado en alguna localización?
- En caso de que se me permita acceder a ello, si pudieses facilitarme de información acerca de la evolución de la cifra de ventas con detalle por geografías me sería de gran ayuda

ANEXO II: LISTADO DE DNVB CONTACTADAS Y ENTREVISTADAS

- Hemper – mochilas sostenibles
- Blue Banana – prendas de vestir de aventura
- PdPaola – joyas
- Sézane – prendas de vestir de mujer
- Veja – zapatillas sostenibles
- Silbon – trajes para hombre
- Bonobos – pantalones
- Palomawool – ropa de mujer
- Alohas – zapatos