



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ECOALF

Autor: Celia Pérez Sánchez

Tutor: Clemente Hernández Sánchez

## RESUMEN

---

En el presente trabajo se presenta un Plan de Marketing Internacional para la empresa española de moda sostenible, Ecoalf. Al ya tener la empresa en cuestión, cierta presencia en el extranjero, estudiaremos las medidas y acciones tomadas por esta en el proceso de internacionalización de aquellos países en los que opera la marca.

Con los objetivos de estudio mencionados, en el transcurso del trabajo se expone un análisis exhaustivo tanto de Ecoalf, como del sector de la moda sostenible. Posteriormente, se estudia la situación actual internacional de la empresa y el proceso que ha conllevado, además de aquellas alternativas por las que Ecoalf no ha optado.

Finalmente se elabora un Plan de Marketing Internacional, en el que se incluyen análisis relevantes como el análisis PESTEL o el Marketing Mix Internacional de Ecoalf. Al tener ya la empresa presencia en el mercado extranjero, en el transcurso del Plan de Marketing Internacional se sigue como objetivo el crecimiento de la empresa en los países en los que tiene presencia, las mejores medidas para aumentar su visibilidad internacional y la selección de aquellos países en los que Ecoalf no tiene presencia y podrían ser mercados interesantes para la marca.

**Palabras clave:** moda sostenible, Ecoalf, Plan de Marketing Internacional, análisis, método de entrada internacional, presencia internacional, mercado extranjero.

## ***ABSTRACT***

---

*This study presents an International Marketing Plan for the Spanish sustainable fashion company, Ecoalf. Since the company in consideration already has a certain presence internationally, we will study the measures and actions taken by the company in the process of internationalization in those countries where the brand operates.*

*With the above-mentioned objectives, during the study an exhaustive analysis of both Ecoalf and the sustainable fashion sector. Subsequently, the current international situation of the company and the process involved are discussed, as well as the alternatives that Ecoalf has not opted for.*

*Finally, an International Marketing Plan is developed, which includes relevant analyses such as the PESTEL analysis or Ecoalf's International Marketing Mix. As the company already has a presence in the foreign market, the International Marketing Plan aims to achieve the growth of the company in the countries in which it has a presence, the best measures to increase its international visibility and the selection of those countries in which Ecoalf does not have a presence and which could be interesting markets for the brand.*

***Keywords:*** *sustainable fashion, Ecoalf, International Marketing Plan, analysis, international entry method, international presence, foreign market.*

# ÍNDICE DE CONTENIDO

---

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	5
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	5
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	6
1.1. Estados de la cuestión .....	6
1.2. Objetivos .....	6
1.3. Metodología .....	7
1.4. Estructura del trabajo .....	7
<b>2. ANÁLISIS</b> .....	9
2.1. Análisis interno .....	9
2.1.1. <i>Historia de Ecoalf</i> .....	9
2.1.2. <i>Modelo de negocio de Ecoalf</i> .....	10
2.1.3. <i>Situación financiera</i> .....	17
2.2. Análisis externo del sector .....	18
2.2.1. <i>El mercado de la moda sostenible</i> .....	18
2.2.2. <i>Principales competidores de Ecoalf</i> .....	27
2.2.3. <i>Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter</i> .....	30
2.2.4. <i>Análisis DAFO de Ecoalf</i> .....	33
2.3. Conclusiones .....	36
<b>3. INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	38
3.1. Teorías de Internacionalización de la empresa.....	39
3.1.1. <i>Modelo Uppsala</i> .....	39
3.1.2. <i>Proceso de Internacionalización según ICEX</i> .....	40
3.1.3. <i>Paradigma ecléctico de Dunning</i> .....	42
3.2. Plan de Marketing Internacional .....	43
3.2.1. <i>Análisis preliminar</i> .....	44
3.2.2. <i>Método de entrada internacional</i> .....	49
3.2.3. <i>Marketing Mix Internacional</i> .....	53
3.2.4. <i>Implementación y control</i> .....	57
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	60
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	63
<b>6. ANEXOS</b> .....	67

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.....	16
Ilustración 2.....	30

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Público Objetivo de Ecoalf.....	11
Tabla 2: Datos redes sociales de <i>Ecoalf</i> .....	15
Tabla 3: Evolución de ventas de <i>Ecoalf</i> .....	17
Tabla 4: Crecimiento de las búsquedas de moda sostenible en Internet en el mundo en 2020, por país .....	21
Tabla 5: Resultados EPI 2020 .....	22
Tabla 6: Etapas Modelo Uppsala.....	40
Tabla 7: Selección estratégica de mercados internacionales .....	41
Tabla 8: Proceso de plan de marketing internacional.....	44
Tabla 9: Factores del proceso de internacionalización.....	49
Tabla 10: Modos de entrada de Ecoalf por países .....	51
Tabla 11: Estandarización internacional.....	53
Tabla 12: Adaptación internacional.....	53

# 1. INTRODUCCIÓN

---

## 1.1. Estados de la cuestión

Ecoalf es una de las empresas líderes en el sector de la moda sostenible en España. Esta fue creada por el empresario Javier Goyeneche en el año 2009, con la intención de crear una marca de moda que garantizara las necesidades de las futuras generaciones.

Debido a la larga experiencia e historia de la marca, en comparación con otras empresas del sector sostenible, Ecoalf es uno de los referentes en sostenibilidad a nivel nacional.

La intención de este trabajo es analizar y desarrollar las acciones necesarias para expandir internacionalmente el liderazgo y éxito de Ecoalf. Aunque Ecoalf ya comenzara este proceso en 2017 en Berlín, abriendo su primera tienda en el extranjero, aún le queda un largo camino para llegar a ser una marca con presencia global.

Actualmente la mayoría de los ingresos del mercado internacional de la empresa, provienen de exportaciones y ventas en distribuidores multimarca. Es por ello por lo que uno de los objetivos de este estudio es el aumento de la visibilidad y la notoriedad de la marca fuera de España.

## 1.2. Objetivos

El siguiente trabajo tiene como objetivo general, estudiar las acciones tomadas y por tomar dentro del proceso de internacionalización de Ecoalf en el sector de la moda sostenible. Partiendo de esa premisa, los objetivos específicos del estudio son los siguientes:

- I. Analizar las decisiones de internacionalización tomadas por la empresa hasta ahora, relacionando estas con las distintas teorías existentes sobre la internacionalización de las empresas.
- II. Estudiar el sector de la moda sostenible fuera de España, con el fin de dar con la estrategia idónea a seguir por una empresa del sector con intención de internacionalizarse.

- III. Análisis del Plan de Marketing Internacional utilizado por Ecoalf en los distintos países en los que tiene presencia, mencionando aquellas áreas de mejora de la empresa en este ámbito y con las soluciones y conclusiones pertinentes.

### **1.3. Metodología**

En cuanto a la metodología que se ha seguido durante todo el trabajo, con relación a las fuentes, se ha mantenido un estricto rigor sobre la validez académica de estas y su valor en el estudio.

Se han utilizado distintos tipos de fuentes de información. Muchas de ellas con el objetivo de conseguir datos sobre Ecoalf. Estos datos cubren desde la historia de la empresa, hasta sus datos financieros o estratégicos y han sido obtenidos de su web, de entrevistas a su fundador, estudios sobre la empresa y análisis empíricos sobre el sector de la moda sostenible, entre otros. El trabajo también está en gran parte fundamentado en teorías y estrategias de marketing internacional, todas pertenecientes de artículos, libros y grandes referentes del sector empresarial internacional.

### **1.4. Estructura del trabajo**

El presente Trabajo de Fin de Grado presenta un extenso contenido necesario para el correcto desarrollo de un Plan de Marketing Internacional, que podríamos categorizar en cuatro partes distintas.

La parte inicial del trabajo es un análisis sobre las características de la empresa en cuestión. En este se expone la historia de la empresa, el modelo de negocio, las estrategias de posicionamiento elegidas y la situación financiera actual de Ecoalf.

En la segunda parte, se realiza un análisis exhaustivo del sector de la moda sostenible, relacionando este en varias ocasiones con el sector de moda convencional. En este apartado se explica la situación actual del sector y su evolución. También se analiza la situación competitiva del sector mediante modelos empresariales como el Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter o el Análisis DAFO de la empresa.

La tercera parte del trabajo es la principal del trabajo, en la que se desarrolla el Plan de Marketing Internacional de Ecoalf. En esta se exponen las principales teorías empresariales utilizadas en este ámbito, además de definir la situación actual de Ecoalf a nivel internacional.

Por último, el cuarto apartado contiene las consecuencias más relevantes obtenidas a lo largo del estudio y análisis realizado.

## 2. ANÁLISIS

---

Antes de comenzar a desarrollar los diferentes conceptos del trabajo en cuestión, utilizaremos este apartado con el fin de contextualizar la empresa en cuestión, *Ecoalf*, además del sector de moda sostenible.

### 2.1. Análisis interno

#### 2.1.1. Historia de Ecoalf

La empresa *Ecoalf* se funda en el año 2009 por el madrileño Javier Goyeneche. Este llevaba con la idea de crear un proyecto de moda sostenible desde los 24 años, cuando convirtió una botella de plástico PET, en un bolso. De hecho, *Ecoalf* no es la primera empresa creada por Javier. *Fun&Basics* fue otro proyecto suyo, con el que llegó a facturar 8 millones de euros en un año, aunque la empresa murió con la crisis económica.

Tras lo que muchos otros se habrían tomado como un “fracaso”, Javier decidió seguir adelante intentando marcar un antes y un después en el sector de la moda sostenible y, con *Ecoalf*, sin duda lo ha conseguido. Después de sus ya 13 años de vida, la empresa es líder en el mercado de la moda sostenible española y ya ha comenzado a abrirse sitio en países extranjeros. Hoy en día, se encuentra en las ciudades más importantes y comerciales de España, reuniendo 19 puntos de venta en todo el país. No conformándose con su presencia en España, la empresa ha ido creciendo internacionalmente desde 2018. Comenzó abriendo su primera tienda física en Berlín y ha llegado hasta Tokio, pasando por París y Turín.

Dejando en un segundo plano la visión empresarial, aunque sea nuestro objeto principal en el trabajo, quería hacer hincapié en la misión de la empresa. Aunque la sostenibilidad se haya convertido en uno de los temas más tratados por las empresas actuales, muchas de ellas lo hacen con el mero objetivo de limpiar la imagen de su marca, lo que en

publicidad se denomina *greenwashing*<sup>1</sup>. *Ecoalf* es de las pocas empresas que demuestra los valores de su marca en cada paso de la cadena de valor y fuera de ella. De hecho, Javier Goyeneche en reiteradas ocasiones insiste en que su mayor motivación con este proyecto es el dejar el mejor mundo posible para las siguientes generaciones, algo que refleja perfectamente en el nombre de la empresa. “*Eco*” como abreviatura de ecológico y “*Alf*” hace referencia al nombre de sus hijos, Alfredo y Álvaro. Además, la empresa no solo produce de forma sostenible y con productos hechos a partir de materiales totalmente reciclados, en 2015 la empresa decidió ir más allá y crear su propia organización sin ánimo de lucro, la *Fundación Ecoalf*. Esta se dedica a salvar nuestros océanos mediante la recogida de basura que hay en ellos para posteriormente reciclarla e incorporarla a la economía circular. El proyecto comenzó en el Mediterráneo, concretamente en las costas italiana y griega, expandiéndose posteriormente a Tailandia y habiendo recogido más de 1000 toneladas de basura desde su creación. Por todas estas razones, la empresa ha conseguido ser la primera en el sector de la moda en formar parte de la comunidad *BCorp*<sup>2</sup> en España, siendo este uno de los sellos más reconocidos de la sostenibilidad.

En cuanto a la gama de productos que ofrece *Ecoalf*, podemos encontrar desde todo tipo de ropa, hasta cantimploras, bolsos, papelería o calzado. Aunque como ya se ha mencionado, la empresa destaca verdaderamente por los materiales con los que produce sus productos. Las materias primas utilizadas son las siguientes: nylon obtenido de plástico reciclado, redes de pesca recicladas, algodón y lana posconsumo e incluso, polvo de neumáticos reciclados. (Web *Ecoalf*, 2022)

### **2.1.2. Modelo de negocio de Ecoalf**

#### a) Público objetivo:

Uno de los puntos más importantes del modelo de negocio de *Ecoalf*, son las características que tienen los individuos que pertenecen a su público objetivo. Este punto es esencial debido a la influencia que tienen las personas que lo componen sobre las

---

<sup>1</sup> Término en inglés («Green» significa «verde» + «washing» significa «lavado») utilizado para identificar las malas prácticas que algunas empresas realizan cuando presentan un producto o cualquier propuesta como respetuoso ante el medio ambiente, aunque en realidad, no lo sea

<sup>2</sup> Las empresas certificadas B Corp. son un nuevo tipo de empresas que se caracterizan por utilizar sus capacidades para contribuir a resolver problemas sociales y medioambientales.

decisiones a tomar por la empresa. Después de analizar las características de la empresa, se puede presumir a que tipo de personas se dirigen. Las preferencias y características de estas se recogen en la siguiente tabla.

**Tabla 1: Público Objetivo de Ecoalf**

<b>Factores sociodemográficos</b>	Género	Todos
	Edad	25 - 45 años
	Nivel socioeconómico	Medio - Alto
	Residencia	Ciudades grandes
<b>Factores personales</b>	Preferencias de compra	Apuesta por la calidad
		<i>Slowfashion</i> <sup>3</sup>
		Moda sostenible
		Minimalismo
	Atributos	Alta concienciación medioambiental
		Importancia a la cultura empresarial
	Marcas que consume del sector	Skunkfunk
		Patagonia
		El Naturalista
		Ecoology
<b>Canales de compra</b>	Tiendas propias físicas	España
		Alemania
		Italia
		Japón
	Puntos de venta dentro de grandes superficies	El Corte Inglés
		Outlets
	Tienda online propia	<a href="https://ecoalf.com/">https://ecoalf.com/</a>
Distribuidor online	<i>Amazon</i> <sup>4</sup>	

<sup>3</sup> El *slowfashion* es la manera de pensar, hacer y consumir la moda de manera consciente e intencionada, fomentando el cuidado de los procesos de producción, buscando asegurar la calidad de cada producto creado para que sean perdurables y sostenibles a lo largo del tiempo.

<sup>4</sup> Amazon.com, Inc. es una compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación en la nube a todos los niveles con sede en la ciudad de Seattle, Washington.

<b>Redes Sociales</b>	Twitter	Frecuentada por su público objetivo
	Facebook	Frecuentada por su público objetivo, sobre todo internacionalmente
	YouTube	Frecuentada por su público objetivo
	Instagram	La más utilizada por su público objetivo

Fuente: elaboración propia

b) Propuesta de valor:

En cuanto a la propuesta de valor de *Ecoalf*, podríamos simplificar esta con tres términos clave: sostenibilidad, diseño y calidad. Estas son sin duda las tres cualidades que han llevado a la marca a ser líder en el sector de la moda sostenible.

Con el objetivo de explicar detalladamente en qué consiste su propuesta de valor, explicaremos por una parte qué ofrece la marca y por otra, cuáles son los beneficios que obtienen sus consumidores.

- ¿Qué ofrece *Ecoalf*?

La marca ofrece una alternativa a la moda consumista y perjudicial para la sociedad. Todas sus prendas y artículos se crean a partir del proceso menos contaminante actual, el reciclaje. *Ecoalf* cuenta con un amplio rango de productos, estos son: ropa del día a día, ropa de deporte, calzado, artículos de papelería, bolsos, mochilas, maletas y mascarillas.

- ¿Qué beneficios obtiene el consumidor?

Los consumidores de *Ecoalf* obtienen artículos respetuosos con el medio ambiente de una calidad razonable y sin tener que renunciar a un diseño estético. Además, la marca consigue a través de su comunicación y de los voluntariados de su fundación, crear una comunidad de personas unidas por la causa medioambiental. La sociedad cada vez le da más importancia a los valores que tienen las empresas y *Ecoalf* ha conseguido que toda la compañía gire en torno a esos valores, compartiendo estos con su comunidad de consumidores y los que no lo son. Esto es algo que muy pocas empresas, y menos del

sector de la moda, consiguen. De esta forma el cliente obtiene mucho más que una simple camiseta, también obtienen un mayor beneficio emocional que el que muchas otras marcas ofrecen.

c) Canales de venta:

Los canales de venta de la empresa son un punto clave en este trabajo, ya que es un factor determinante para el proceso de internacionalización de una empresa. En el caso de *Ecoalf*, la empresa cuenta, tanto con canales *offline*<sup>5</sup>, como *online*<sup>6</sup>.

Dentro de los canales de venta física, *Ecoalf* cuenta con tiendas propias y puntos de venta, también propios, en distribuidores como *El Corte Inglés*. Además, la empresa también tiene presencia en tiendas multimarca.

Dentro de España, la empresa tiene 19 tiendas propias distribuidas entre las ciudades más comerciales del país: Madrid, Barcelona, Málaga, Zaragoza, Bilbao, Valencia, Pamplona, Gijón, Santander, Vigo y A Coruña.

En cuanto a su situación internacional, *Ecoalf* ha abierto cuatro tiendas en las siguientes ciudades: Berlín, Turín y Tokio.

El proceso de digitalización en el que nos encontramos actualmente también ha afectado a los canales comerciales, cobrando mucha más importancia la venta digital que la realizada en establecimientos físicos. Este tipo de venta se puede realizar a través de, o bien tu propia tienda digital, o bien un distribuidor digital. En el caso de *Ecoalf*, la empresa utiliza ambos. Tiene su propia tienda online y también vende sus productos a través del distribuidor más importante actualmente, *Amazon*, y otras plataformas online como *Zalando* o *Farfetch*.

---

<sup>5</sup> Los canales offline se componen por aquellos que no están en la web.

<sup>6</sup> Los canales online son los que podemos encontrar en línea, y estos van más allá de las redes sociales

d) Precio:

El precio de los productos de *Ecoalf* son superiores a los de otras marcas de ropa no sostenibles y de peor calidad. Por esta razón hemos de tener en cuenta que los procesos de producción respetuosos con el medio ambiente son mucho más costosos para una empresa. Además, como se ha mencionado en el análisis del público objetivo de la marca, *Ecoalf* está dirigido a personas de nivel socioeconómico medio-alto.

La marca tiene un amplio rango de productos, definiremos los precios de sus productos más relevantes. Uno de los productos más vendidos de *Ecoalf* son sus abrigos y plumíferos, estos se encuentran en un rango de precio desde 173 a 279 euros. En cuanto a su colección más icónica, "*Because there is not planet B*" ("Porque no hay un planeta B"), destacan sus camisetas y sudaderas. Las primeras se encuentran entre 41 y 52 euros. Las sudaderas tienen un precio más elevado, entre 83 y 91 euros. En cuanto al calzado, otro producto estrella de la marca, los precios varían entre 93 y 160 euros.

También cabe mencionar que la marca ha lanzado hace relativamente poco tiempo una línea de productos premium. Estos productos cuentan con precios bastante más elevados. El producto más barato de la línea es de 50 euros, siendo este un gorro, y el producto de precio más elevado es un abrigo de 450 euros, siendo el precio medio de esta colección premium unos 200 euros.

e) Cultura corporativa:

La cultura de *Ecoalf* es mucho más completa y comprometida de lo que acostumbramos a ver en otras empresas, especialmente en el sector de la moda. De hecho, no comunican su cultura como lo suelen hacer las empresas normalmente, la suya es tan amplia que lo dividen en tres apartados: Planeta *#BecauseThereIsNotPlanetB*, Propósito *#ActNow* y Personas *#PeopleFirst*.

Su compromiso con el planeta lo explican en su página online argumentándolo con sus procesos productivos y materiales respetuosos con el medio ambiente, además de ser veganos.

En cuanto a sus siete valores, estos serían la parte más corporativa de su cultura: compromiso, coherencia, transparencia, integridad, innovación, sostenibilidad y diseño.

Por último, la marca explica su compromiso con las personas y la comunidad *Ecoalf*. En este apartado hacen hincapié en la labor llevada por sus trabajadores, clientes y voluntarios de la fundación. Todos estos se encuentran en la misma página en cuanto a la lucha por el cuidado del planeta y el valor de la sostenibilidad. Además, *Ecoalf* le da especial importancia a que todos sus proveedores y clientes cumplan con el comercio justo. En cuanto al equipo que forma parte de la empresa, la compañía se asegura de que exista diversidad en el comité de dirección, siendo un 50% mujeres, y en el equipo, liderando la presencia femenina con un 73%. (Web *Ecoalf*, 2022)

f) Comunicación:

La comunicación y promoción de *Ecoalf* se basa especialmente en los medios digitales, concretamente mediante redes sociales. Es cierto que la empresa, al ser innovadora en el sector, cuenta con un gran número de artículos publicados sobre ellos en revistas especializadas del sector (Vogue, Telva, Elle o GQ) y prensa (El Mundo, El País o La Vanguardia). Además de esto, *Ecoalf* es patrocinador de muchos eventos sostenibles como MadBlue. En cuanto a su presencia televisiva, la marca no cuenta con anuncios de este tipo, por lo que su estrategia para conseguir esta es mediante patrocinios de vestimenta, como hacen con el programa Masterchef o incluso con equipos de fútbol, en este caso, el Real Club Deportivo de La Coruña.

Como se ha mencionado, la empresa focaliza su comunicación mediante redes sociales. Con el fin de analizar la presencia de *Ecoalf* en redes sociales, en la Tabla 2 se muestra una comparativa de sus datos más relevantes en estas.

**Tabla 2: Datos redes sociales de *Ecoalf***

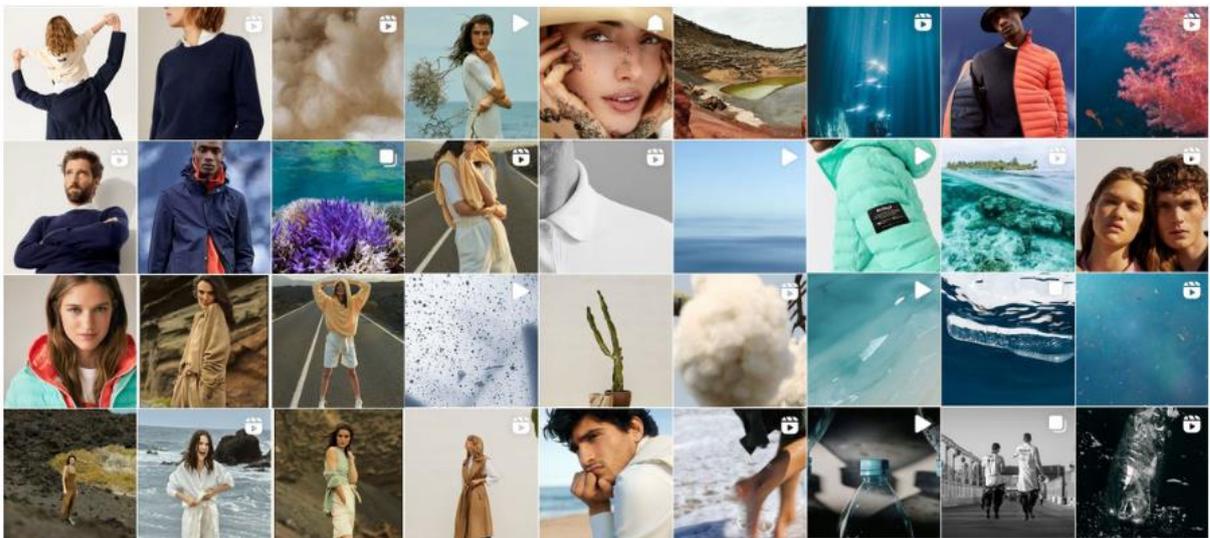
Red Social	Perfil	Seguidores	Frecuencia de actividad
Instagram	@ecoalf	211.000	Diaria
Twitter	@ecoalf	10.200	Diaria

Facebook	Ecoalf	52.671	Diaria
YouTube	Ecoalf	1.510	Irregular. Cada mes aproximadamente

*Fuente: elaboración propia*

Como se observa en la Tabla 2, la red social en la que la empresa ha conseguido tener más impacto ha sido *Instagram*. Después de esta, lidera *Facebook* y luego *Twitter* y *YouTube*. En cuanto al tipo de comunicación que utiliza la marca en sus redes sociales, usaremos como referencia su perfil de *Instagram* para analizar los conceptos básicos.

### Ilustración 1



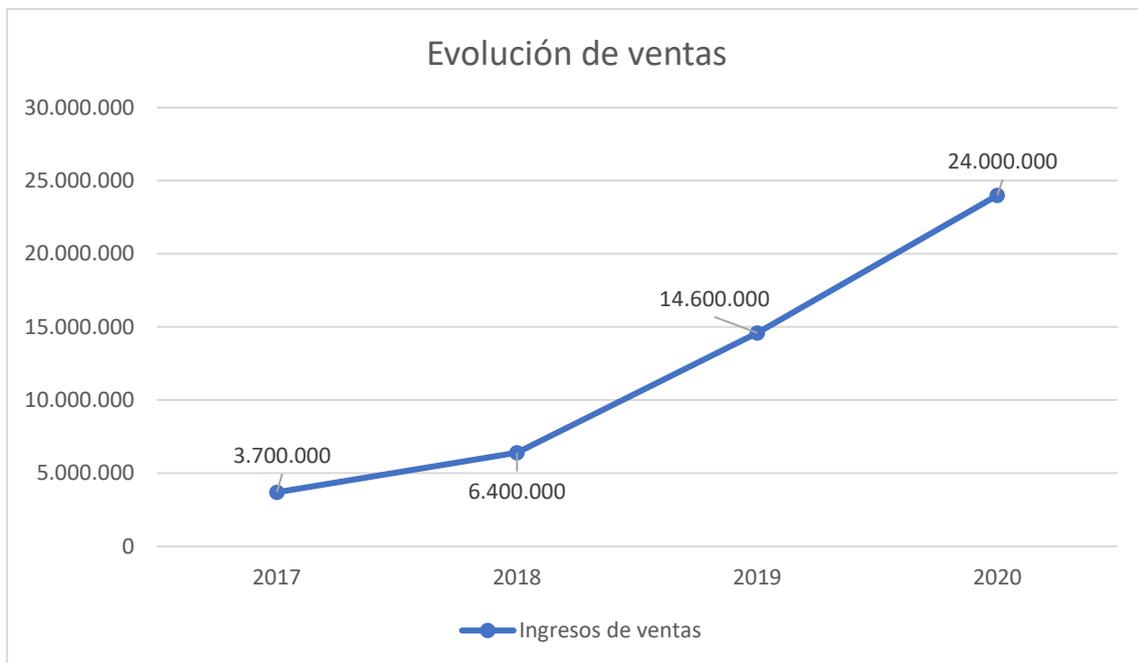
*Fuente: Perfil Ecoalf en Instagram*

Como se puede observar en la anterior imagen, la cual muestra el contenido publicado por *Ecoalf* en redes sociales, la marca también busca en su comunicación equilibrar la importancia del producto y la sostenibilidad. La mayoría de las publicaciones siguen una gama de color parecida, en la que destacan los siguientes colores: azul, marrón, blanco y verde. La marca no solo informa sobre sus colecciones de productos, también dedica una gran parte de sus publicaciones a informar sobre la situación medioambiental del planeta y a acciones para remediarlas. Además, al no tener su fundación redes sociales propias, es en los perfiles mencionados donde también se informa a los usuarios sobre los objetivos conseguidos y por conseguir de la misma.

### 2.1.3. Situación financiera

En cuanto a la situación financiera de *Ecoalf*, esta sigue una clara tendencia creciente en ventas, aun habiendo sufrido el sector de la moda una gran caída debido a la pandemia del *COVID-19*<sup>7</sup>. Con el fin de analizar la evolución financiera que ha tenido la empresa, nos basaremos en sus resultados de explotación entre los años 2017 y 2020, al ser estos los últimos datos financieros que constan en el registro mercantil actualmente.

**Tabla 3: Evolución de ventas de *Ecoalf***



*Fuente: Modaes.es*

Según se puede observar en la Tabla 3, *Ecoalf* sigue un nivel de ventas creciente durante los años. Como ya se ha mencionado, aún durante la pandemia la empresa vio su cifra de negocios aumentada en casi un 64% en comparación con 2019. En cuanto al *EBITDA*<sup>8</sup>, la empresa registró 5,2 millones de euros en 2019 y esa cifra descendió a 500.000 euros en 2020. Este decrecimiento en el resultado de explotación de debió al incremento de gastos de explotación que supuso la pandemia y crisis económica consecuente. Es por ello por lo que, si lo analizamos desde el desfavorable marco en el que se encontraba el sector

<sup>7</sup> Enfermedad respiratoria muy contagiosa causada por el virus SARS-CoV-2.

<sup>8</sup> Resultado de explotación antes de amortizaciones, intereses e impuestos.

textil y la economía mundial, el resultado no es ni mucho menos negativo. La principal razón por la que *Ecoalf* no vio sus resultados económicos tan afectados como otras empresas del mismo sector, fue el gran aumento de ventas mediante el canal online. Mientras que en 2019 las ventas online fueron de 1,4 millones de euros, en 2020 fueron de 3,9 millones. (Pilar Riaño, 2021)

Los datos financieros expuestos son de importante relevancia a la hora de analizar las posibilidades de internacionalización con las que cuenta la empresa. De hecho, el propio Javier Goyeneche ha declarado la importancia que tiene el mercado exterior en los ingresos de *Ecoalf*. Este declara que el 60% de los ingresos de la empresa pertenecen al mercado exterior. Además, uno de los objetivos de la empresa para 2022 es estar presente en 2.500 puntos de venta, encontrándose el 80% de esta cifra en el extranjero. (Carmen Sánchez Silva, 2021)

## **2.2. Análisis externo del sector**

Una vez analizada la empresa en cuestión, a continuación, elaboraremos un análisis completo sobre el sector en el que opera. Con este fin, utilizaremos distintos modelos de análisis comparando a *Ecoalf* con sus principales competidores tanto dentro, como fuera de España.

Al ser uno de los objetivos principales del estudio el evaluar las ventajas y desventajas de operar en el extranjero, es de crucial importancia conocer la situación del mercado textil sostenible tanto en España, como fuera de esta. Por ello, durante el desarrollo del análisis externo, se tendrá en cuenta el sector a nivel nacional e internacional, comparando estos entre ellos.

### **2.2.1. El mercado de la moda sostenible**

Para entender actualmente el sector de la moda sostenible, debemos comenzar por las causas que han provocado la necesidad de su existencia.

La versión sostenible de la industria de la moda surge como alternativa a la industria convencional textil debido a las externalidades negativas que esta última genera. La industria de la moda es la segunda más contaminante a nivel mundial, por detrás de la

energética. Esta no solo es culpable de más del 8% de los *gases de efecto invernadero*<sup>9</sup>, también produce el 20% de las *aguas residuales*<sup>10</sup> anuales. Sin embargo, estas no son las cifras más impactantes. Los procesos productivos necesarios para crear prendas textiles consumen cifras inimaginables de agua. Por ejemplo, para producir unos pantalones vaqueros, se necesitan 7500 litros de agua. Esto conlleva que, anualmente, el consumo de agua de la industria textil sea de unos 93.000 millones de metros cúbicos. Esta es una de las principales razones por las que ha surgido la necesidad de que las empresas del sector comiencen a producir sus prendas a partir de productos reciclados. Otra de las principales causas es que, hoy en día, la gran mayoría de prendas y calzado acaban en vertederos o incineradas, concretamente el 85%. El gran problema con el que nos encontramos es la relación de los recursos con el uso del consumidor. Es decir, no solo es preocupante la cantidad de recursos naturales necesarios para la producción textil, esto se ve agravado por el hecho de que muchos consumidores les dan un uso puntual a estas prendas y no las rentabilizan. (Organización de las Naciones Unidas, s.f.)

Una vez expuestas las principales causas que han creado la necesidad de la creación de alternativas sostenibles en el sector de la moda, analizaremos el crecimiento que ha tenido este sector. En el comienzo de la moda sostenible se podría calificar esta vertiente como un *nicho de mercado*<sup>11</sup> del sector de la moda convencional. Sin embargo, actualmente, la sostenibilidad ha conseguido ser una de las prioridades en la mayoría de las industrias, y en la moda especialmente.

*Boston Consulting Group, Global Fashion Agenda* y la organización *Sustainable Apparel Coalition* (SAC) comenzaron a colaborar en 2017 para crear un informe sobre la presencia de la sostenibilidad en el sector de la moda, el *Informe Pulse*.

Según la puntuación *Pulse*, la cual está basada en el *Higg Index*<sup>12</sup>, en 2017 el desempeño medioambiental del sector de la moda mundial fue de 32 puntos sobre 100. En 2018, el

---

<sup>9</sup> Componentes gaseosos de la atmósfera, tanto naturales como antropógenos, que absorben y reemiten radiación infrarroja.

<sup>10</sup> Aguas procedentes de procesos productivos o del consumo humano.

<sup>11</sup> Término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.

<sup>12</sup> Herramienta creada por la SAC que tiene como finalidad medir la sostenibilidad de la ropa y calzado de la industria.

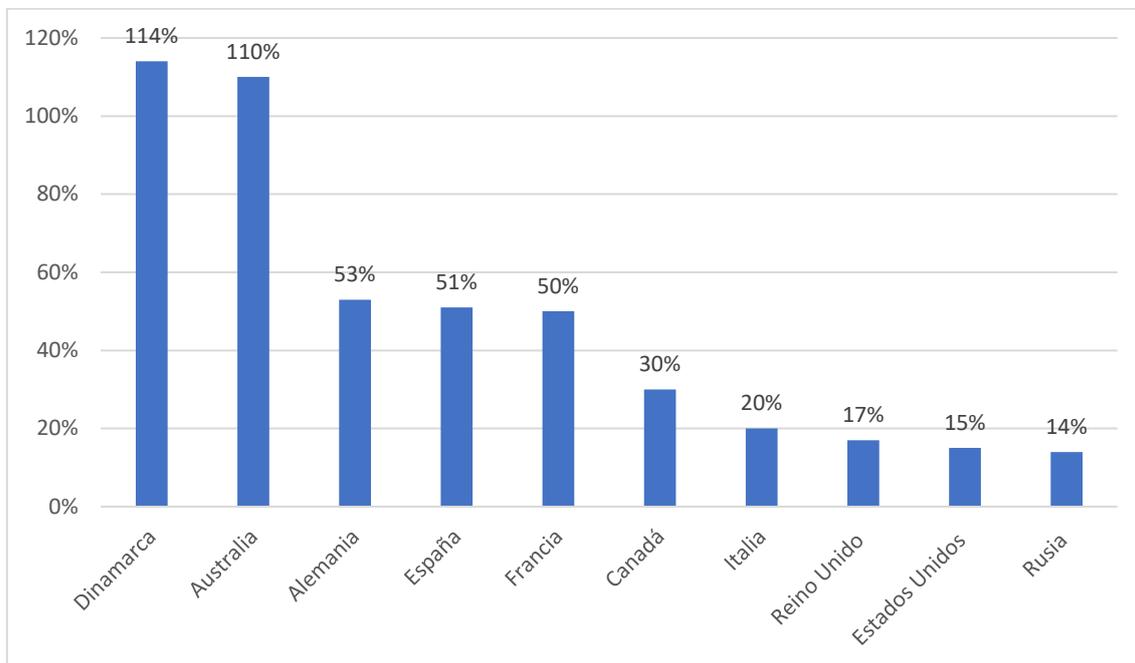
desempeño medioambiental aumentó en 6 puntos, llegando hasta 38. Por último, en 2019 la puntuación alcanzó los 42 puntos. Para facilitar la interpretación de estas cifras, el informe *Pulse* de 2019 divide a las empresas en tres *cuartiles*<sup>13</sup> (Q) indicando a su vez el crecimiento de cada uno por separado. Al primer cuartil (Q<sup>1</sup>), pertenecen aquellas empresas con mayor desempeño medioambiental, alcanzando en 2019 una puntuación de 65. Si es cierto que es el cuartil con menos crecimiento, aumentando solo en un punto en comparación con 2018. Esto se debe a que, al ser empresas con el principio de sostenibilidad ya implementado en su cadena de suministro y sus productos, sus siguientes objetivos suelen estar relacionados con investigación y desarrollo, un campo que está enfocado al largo plazo. Este primero sería el caso de *Ecoalf*, ubicándolo en el primer cuartil. En el segundo cuartil (Q<sup>2</sup>), también se encuentran aquellas empresas que están en proceso de replanteamiento de su modelo negocio, comunicando a los consumidores aquellas decisiones y objetivos medioambientales que están en proceso de desarrollo. Este cuartil cuenta con una puntuación de 47 puntos, 4 por encima de los que tenía en 2018. Por último, el tercer cuartil (Q<sup>3</sup>), tiene en cuenta todas aquellas empresas que han comenzado a hacer pequeños cambios en su manera de producir, evolucionando así a la vez que las exigencias del mercado. Este es el percentil con menor puntuación, pero con mayor crecimiento, lo cual se debe a la tendencia actual de la sostenibilidad en el mundo empresarial. Cuenta con una puntuación de 43, 11 puntos por encima que el año anterior. (Lehmann, y otros, 2019)

Al ser *Ecoalf* una empresa que tiene el valor de la sostenibilidad presente en todos sus ámbitos, tiene una clara ventaja competitiva en este ámbito con la mayoría de las empresas del sector de la moda. Es por esto, que los datos más relevantes en cuanto a su internacionalización son los relacionados con las preferencias de los consumidores en cada país.

---

<sup>13</sup> Cualquiera de los percentiles 25, 50 o 75.

**Tabla 4: Crecimiento de las búsquedas de moda sostenible en Internet en el mundo en 2020, por país**



Fuente: Statista

En la Tabla 4 se refleja el crecimiento en 2020 del interés del consumidor por la moda sostenible. Este crecimiento se basa en las búsquedas en internet sobre este sector, separando el crecimiento por países. En este estudio se muestran los diez países con mayor crecimiento en cuanto a esta variable a nivel mundial, por lo que empresas como *Ecoalf* deberían tener estos países en cuenta ante la decisión de expandirse internacionalmente. Especialmente los países que más crecimiento han tenido dejando a un lado España, al contar con la presencia de *Ecoalf*. Estos son: Dinamarca, Australia, Alemania y Francia. (Orús, 2021)

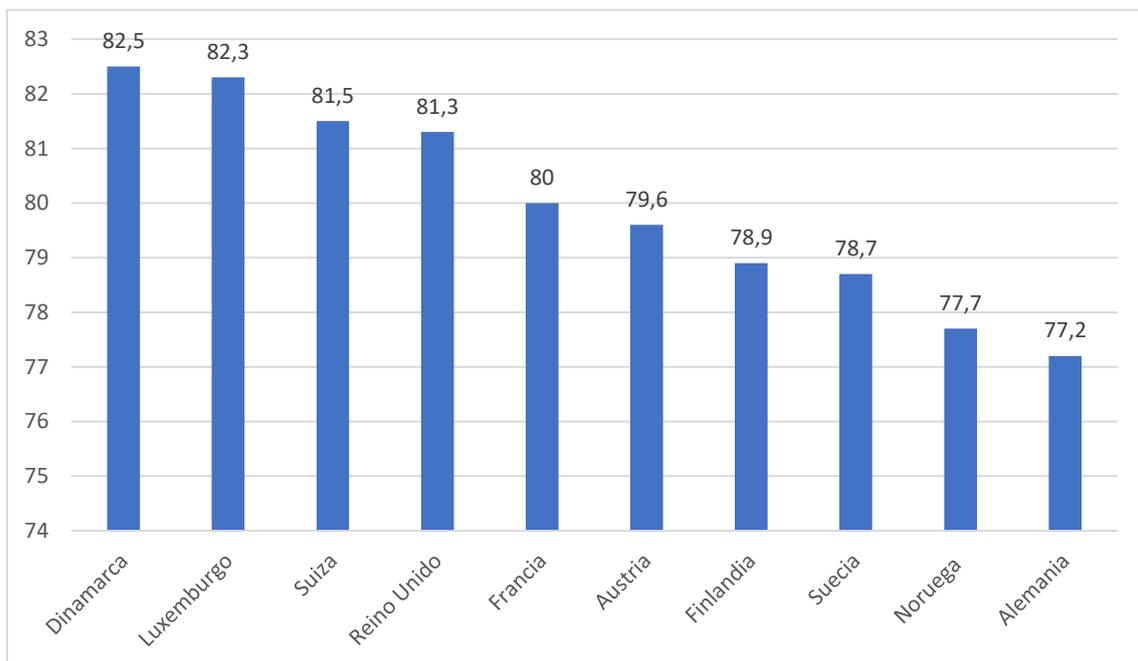
Además del crecimiento del mercado potencial en cada país, también se ha de tener en cuenta aquellos países que actual e históricamente se han considerado países sostenibles, ya que en la Tabla 4 esto último no se tiene en cuenta. Los diez países más sostenibles del mundo según el *Environmental Performance Index*<sup>14</sup> (EPI) 2020, son los siguientes: Dinamarca, Luxemburgo, Suiza, Reino Unido, Francia, Austria, Finlandia, Suiza,

<sup>14</sup> El EPI proporciona una base cuantitativa para comparar, analizar y comprender el desempeño medioambiental de 180 países.

Noruega y Alemania. España no se encuentra entre los diez primeros, sin embargo, su puesto es el número 14, una muy buena posición sabiendo que en la lista se encuentran los 180 países más relevantes económicamente a nivel mundial.

En la siguiente Tabla 5, se muestran los países mencionados con su índice EPI correspondiente. (2020 EPI Results, 2020)

**Tabla 5: Resultados EPI 2020**



Después de haber sido expuestos los países donde la sostenibilidad está más presente, analizaremos como incluye la empresa esta ventaja competitiva en su modelo de negocio. Además de esto, también observaremos cuales son ahora mismo las tendencias del mercado en este ámbito, es decir, responder a las preguntas “¿qué están haciendo las empresas para ser y mostrar que son sostenibles?” y “¿Cómo incluyen la sostenibilidad en su modelo de negocio?”.

*¿Cómo incluyen las organizaciones la sostenibilidad en su modelo de negocio?*

Hemos de tener en cuenta que actualmente las empresas, además de buscar el bienestar económico y medioambiental, también tienen en cuenta el bienestar social. De esta

manera, tendremos en cuenta ese último factor a la hora de hablar sobre la sostenibilidad. Cuando hablamos de bienestar social en el ámbito empresarial, nos referimos a que la empresa sea responsable de acciones que colaboren con la sociedad, tanto fuera como dentro de su empresa. Dentro de su empresa hablamos de contratos justos, comercio justo en su proceso de producción, velar por la diversidad entre sus trabajadores en cuanto a género, raza, edad, religión, etc. Externamente la empresa también debe servir como ejemplo y parte del cambio al buen camino de la sociedad. Esto se consigue especialmente dando voz a aquellas causas sociales determinantes hoy en día y colaborando económicamente con estas.

En cuanto a la pregunta de cómo se desarrolla la sostenibilidad en las organizaciones, clasificaremos estas según la presencia de la sostenibilidad en cada tipo.

- ONGs y Fundaciones: son aquellas entidades cuyo objetivo es completamente social o medioambiental, no lucrativo. Hay un gran número de empresas que, aunque no pertenecen a este tipo de entidad, crean una fundación bajo su nombre. Este es el ejemplo de la fundación Ecoalf y otras asociadas a compañías como *La Caixa*, *Santander* o *Telefónica*.
- Empresa social: este tipo de entidad también tiene, como las ONGs, una misión social. Sin embargo, puede utilizar el mercado como medio para la obtención de otros objetivos. Es por ello por lo que, aunque su naturalidad sea social, adquiere el calificativo de empresa.
- Empresa con modelo de negocio sostenible: este tipo de empresas tiene como prioridad el beneficio económico, pero lo hacen de una forma que no tenga impacto e incluso, beneficie, a la sociedad y al medio ambiente. Este sería el caso de *Ecoalf*.
- Empresa con responsabilidad social: se caracterizan por no tener un modelo de negocio orientado a la sostenibilidad, pero gestionan el impacto de su actividad

empresarial. Es por ello, que lo más común en las empresas es que tengan un apartado en su página web explicando detalladamente cuál es su *Responsabilidad Social Corporativa*<sup>15</sup> (RSC). (Pareja Cano, 2022)

*¿Cuáles son las tendencias sostenibles en las empresas?*

Las tendencias actuales en las empresas están altamente condicionadas por no solo las preferencias de la sociedad, sino también por dos factores objetivos: los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ODS) y los *Criterios ESG* (Ambientales, sociales y gubernamentales).

Los ODS son 17 objetivos de carácter social y medioambiental que conforman una estrategia creada por las Naciones Unidas (ONU) con el fin de conseguir un futuro próspero en todos los sentidos. Esta estrategia no está solo dirigida a las empresas, sino a la sociedad como tal. Sigue el concepto de que los temas tratados son de tal importancia y dificultad de consecución, que es necesario que ciudadanos, empresas y gobiernos unamos fuerzas y colaboremos con las causas. (Naciones Unidas , 2022)

En cuanto a los Criterios ESG, estos sí están dirigidos a la gestión de las compañías, siendo pautas para que estas consigan operar de forma sostenible. Como sus siglas indican, estos objetivos están enfocados en el ámbito medioambiental, social y gubernamental de las empresas. Guiando así a estas en cómo realizar las acciones que estén en su poder para ser responsables con el entorno. También se consideran el origen del concepto *Inversión Socialmente Responsable* (ISR), la cual se mencionará a continuación. (Deloitte, 2021)

En cuanto a las tendencias actuales en el ámbito de la sostenibilidad en la empresa, son las siguientes:

- Objetivo Net Zero<sup>16</sup>: Dentro del ámbito medioambiental, uno de los objetivos realizados por la mayoría de las empresas es detallar públicamente como van a conseguir que la entidad emita cero gases de efecto invernadero. Esto forma parte

---

<sup>15</sup> Responsabilidad que cada organización tiene con el medio ambiente en el que se desenvuelve y con la sociedad de la que forma parte.

<sup>16</sup> Cero emisiones netas de gases de efecto invernadero

del objetivo mundial de limitar el aumento de temperatura mundial a 1,5 °C. (Germán Granda, 2022)

- Agenda 2030: Esta agenda recoge la estrategia formada a partir de los objetivos ODS ya expuestos. Sin embargo, en este caso nos referimos a la versión que realizan las empresas individualmente haciendo público cuáles son las acciones que van a tomar para colaborar con estos objetivos. (Ione Belarra, 2021)

Cadenas de suministro sostenibles y resilientes: Es cada vez más común que las empresas midan con exactitud las emisiones que conlleva su cadena de suministro. Si estas emisiones son más altas de lo que deberían, la empresa deberá plantearse un cambio de proveedores y de tipos de energías usadas, priorizando las renovables. También deberán informar al cliente con detalle, cuál es y cómo funciona su cadena de suministro. (IESE, 2021)

- Aplicar la tecnología e innovación a la sostenibilidad: La sostenibilidad no debe tomarse como un factor ajeno para tener en cuenta en la empresa, sino como parte de esta y de su futuro. Es por ello, que actualmente la mayoría de las empresas lo tienen en cuenta a la hora de investigar sobre nuevos productos, envases o procesos. Haciendo uso así de herramientas como la tecnología para hacer de la sostenibilidad un aliado y no el enemigo. (IESE, 2021)
- Productos ecológicos: Como se ha descrito durante el trabajo, la sociedad está cada vez más concienciada con el medioambiente. Como consecuencia, en el momento de compra cada vez más los consumidores priorizan aquellos productos ecológicos, incluso asumiendo mayores precios. Este tipo de productos no solo son frecuentes en el sector de la moda, se pueden encontrar cada vez más en el sector de la alimentación y de la cosmética. (Sánchez, 2020)

- Inversiones ISR: Estas inversiones son las derivadas de los criterios ESG comentados. El objetivo de estas es conseguir que las empresas prioricen los ámbitos sociales y medioambientales, respetando su rentabilidad. Actualmente los accionistas tienen en cuenta este factor a la hora de invertir. De hecho, según una investigación de Opimas LLC, el valor de los activos globales que aplican estos criterios se ha duplicado en los últimos años, llegando en 2020 a \$40,5 billones. (Sánchez, 2020)
  
- Economía circular: La economía circular es un modelo de producción y consumo que implica compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible para crear un valor añadido. Este modelo de negocio es cada vez más común entre las empresas y más exigido por los consumidores. De hecho, el envasado de los productos actualmente sigue cada vez esta filosofía, extendiendo así el ciclo de vida de los productos. (Parlamento Europeo , 2022)
  
- Transparencia: Los consumidores actuales exigen estar informados sobre lo que están consumiendo. Este hecho, sumado a las facilidades de información actuales debido a las tecnologías, han resultado en que la mayoría de las empresas publiquen informes actualizados con factores de interés sobre la empresa, sus productos y la forma en la que producen. De hecho, mucha de dicha información es de obligatoria publicación por decisiones legales. El hecho de tener que ser transparente con tus consumidores puede perjudicar a la empresa, como ha ocurrido con la compañía *Nestlé*, pero es un gran aliado de todas aquellas compañías que hayan creado una ventaja competitiva de su modelo de negocio sostenible, como es el caso de Ecoalf.

## 2.2.2. Principales competidores de Ecoalf

### a) *Competidores de Ecoalf*

En cuanto a los competidores de Ecoalf, cabe mencionar que se consideraran también aquellas empresas que tengan ciertos productos sostenibles dentro de su gama. Es decir, no solo nos centraremos en aquellas con un modelo de negocio íntegramente sostenible, como es el caso de Ecoalf. También distinguiremos aquellos competidores a nivel nacional y aquellos a nivel internacional.

En cuanto a las empresas de moda a nivel nacional y con un modelo de negocio sostenible, destacan las siguientes:

- Skunkfunk: se trata de una marca con origen español y enfocada a la moda femenina urbana. El modelo de negocio de la empresa también se identifica como completamente sostenible y defensor del comercio justo, igual que Ecoalf. En cuanto a sus precios, al ser más caro el proceso de producción, son más elevados que marcas pertenecientes al sector fast fashion, pero podrían considerarse baratos dentro de la moda sostenible. Si lo comparamos con Ecoalf, la empresa en cuestión cuenta con diseños más innovadores y variados, ya que los de Ecoalf se ciñen a un diseño básico y limpio. Algo muy innovador que ofrece Skunkfunk es la opción de alquiler de prendas de ropa, asegurándose así un mayor ciclo de vida de producto y además una opción más rentable para el consumidor en el caso de ser una prenda para uso ocasional.
- Hemper: esta empresa también es de origen español y es reconocida por su modelo sostenible, de hecho, también es parte de la organización B Corp como Ecoalf. Es cierto que la marca comenzó centrándose en la producción de mochilas hechas a partir de cáñamo. Sin embargo, actualmente y debido a su gran éxito, están ampliando su gama de productos y se han introducido en el mundo de la moda con ropa y accesorios. El estilo de sus diseños podría calificarse como bohemio y sus precios son significativamente más elevados que los de Ecoalf. Por ejemplo, unos pantalones cortos son 150 euros, mientras que un producto parecido en Ecoalf son 82 euros.

- Manola: esta empresa fue creada por la reconocida *influencer*<sup>17</sup>, Belén Hostalet. La marca se encuentra en el sector de la moda deportiva sostenible, mercado en el que opera Ecoalf. En este caso, tanto los diseños como los precios son muy parecidos a los de Ecoalf. Siguiendo un diseño muy básico y con colores neutros y limpios. La empresa, además, cuenta con un blog en el que ofrece consejos sobre salud y bienestar a sus usuarios, siendo este un valor añadido apreciado por los consumidores.

En referencia a empresas de moda sostenibles que se encuentren en el mercado internacional, estas son las consideradas más relevantes:

- Patagonia: esta marca es probablemente la más reconocida a nivel mundial en el mercado de ropa sostenible. La empresa californiana fue una de las pioneras en introducirse en el mercado sostenible de la moda y en producir a partir de materiales reciclados. Además, esta marca ofrece servicios inusuales, como recomprar aquellas prendas a consumidores que ya no las utilicen. El estilo de sus diseños es deportivo y casual y sus precios son los usuales en el mercado sostenible, siendo más elevados que las marcas convencionales.
- Sézane: es una marca francesa, también mundialmente conocida. La empresa también cuenta con el certificado B Corp y consigue ofrecer una gran elegancia en sus diseños a la vez que se compromete con el medio ambiente. En cuanto a sus precios, pueden variar mucho según la prenda en cuestión, pero genéricamente se encuentran en el mismo rango que los de Ecoalf.
- Mate: es una marca californiana con una gama muy amplia de productos sostenibles, aunque es muy reconocida por sus prendas deportivas. Sus diseños están destinados a un público con estilo urbano y casual. La marca sorprende

---

<sup>17</sup> Anglicismo usado en referencia a una persona con capacidad para influir sobre otras, principalmente a través de las redes sociales.

bastante con sus bajos precios teniendo en cuenta el mercado en el que se encuentra y la ventaja competitiva sostenible que ofrece. Por ejemplo, el precio medio de una camiseta son 35\$.

Por último, dentro del apartado de competidores, encontramos aquellas multinacionales del mundo de la moda que, aunque no cuentan con un modelo de negocio sostenible como las anteriores, sí ofrecen colecciones sostenibles para aquellos consumidores concienciados con la causa medioambiental. Sin embargo, no todos los consumidores encuentran creíbles las acciones de este tipo de empresas, ya que la mayoría han sido culpables de una gran cantidad de contaminación medioambiental. Algunas de estas grandes empresas son las siguientes:

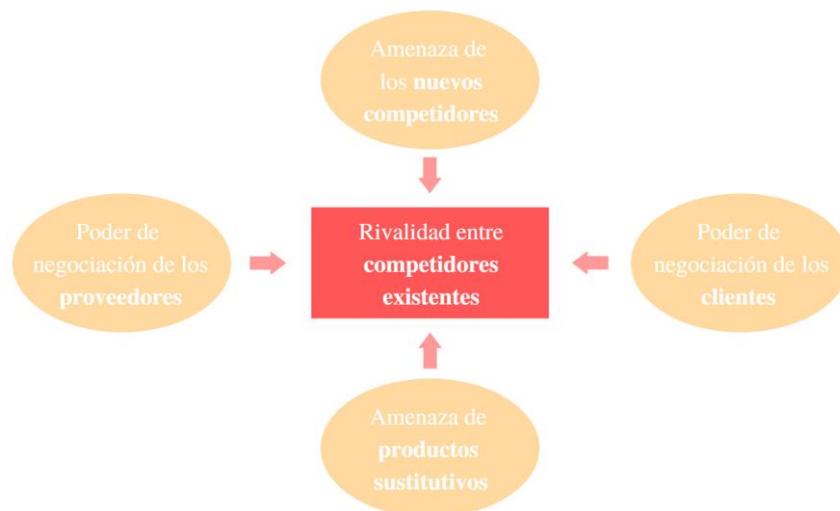
- Zara: la conocida marca española, lleva ofreciendo varios años una colección llamada “*Join Life*”. Este conjunto de prendas está producido a partir de materiales sostenibles como son el poliéster reciclado o el algodón orgánico. La compañía recoge en sus objetivos sostenibles, aumentar con los años el porcentaje de prendas que pertenezcan a este tipo. Por ejemplo, este año debería alcanzar el 50% de sus productos y en 2040 la empresa se compromete a alcanzar las cero emisiones de gases de efecto invernadero. Los precios de estas prendas son más elevados que los de sus prendas convencionales, aunque no es una diferencia considerable.
- H&M: la compañía sueca también cuenta con una selección de productos producidos de forma respetuosa con el medio ambiente. Además, dentro del sector de la moda, es una de las marcas que más está invirtiendo en la transición hacia la sostenibilidad. A este tipo de productos los denomina “*Conscious Choice*” (elección consciente) y en cuanto a su precio, la empresa ha conseguido mantener los bajos precios por los que es reconocida.
- Converse: dentro del mercado del calzado sostenible, en el cual también se encuentra Ecoalf, Converse fue una de las multinacionales pioneras en ofrecer una colección de zapatillas producidas a partir de materiales reciclados. Esta gama de productos ha sido denominada por la empresa como “*Renew*” y están

fabricadas a partir de poliéster reciclado. La empresa no ha diferenciado los precios de esta colección, se siguen manteniendo en los 100 euros, mientras que las zapatillas de Ecoalf son ligeramente más baratas, siendo el precio de 93 euros el par.

### 2.2.3. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Uno de los modelos determinantes para analizar la rentabilidad de un negocio en el que opere o desee operar la empresa, es el “*Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter*”. Este modelo fue creado por el catedrático en *Harvard Business University*, Michael Porter. Como se puede observar en la ilustración 11, el modelo se compone por cinco elementos distintos que se consideran determinantes a la hora de hacer un estudio de mercado y analizar la rentabilidad y competitividad de este. Con el fin de aplicar este modelo a la situación de Ecoalf, analizaremos las Cinco Fuerzas de Porter del sector de la moda sostenible. (Pérez, 2011)

**Ilustración 2**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*

Según Porter, las distintas fuerzas que determinan la competitividad del mercado son: la amenaza de los nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza

de los productos o servicios sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores existentes. En el caso del sector de la moda sostenible, la situación es la siguiente.

### *1) Amenaza de los nuevos competidores*

La amenaza de los competidores potenciales del mercado está inversamente relacionada con las barreras de entrada al sector. Es decir, cuando las barreras de entrada son mayores, la amenaza de los nuevos competidores es baja y viceversa. Se consideran barreras de entrada aquellos factores que dificulten el comienzo de una empresa en un mercado, por ejemplo: economías de escala, lealtad en el mercado, requisitos de capital o legales, acceso a los canales de distribución, etc. En el caso del sector sostenible de la moda, las barreras de entrada son bajas, por lo que la amenaza de los nuevos competidores es alta. Esto se debe a que la economía de escala no existe en este mercado, ya que es uno de los factores contra los que lucha la sostenibilidad. Sí es cierto que si también consideramos las multinacionales como *Zara* o *H&M* que lanzan colecciones sostenibles, en este caso si existiese economía de escala. Por otra parte, al intentar potenciar los gobiernos la sostenibilidad en las empresas, los requisitos legales son menores que en los mercados convencionales. Además, el acceso a los canales de distribución en el caso de la moda, pierden relevancia ya que la mayoría cuentan con su propia tienda y portal online. Aun así, dada la alta capacidad de distribución actual y que a las empresas distribuidoras les interesa poder ofrecer marcas sostenibles, no es complicado acceder a los canales de distribución. El único factor que si podría desfavorecer la entrada de competidores, es la lealtad a las marcas. Esto es algo muy común en el mundo de la moda y más si se trata de marcas sostenibles, ya que es más fácil que el consumidor tenga apego sentimental a la marca.

Como conclusión, las barreras de entradas son bajas y, por lo tanto, la amenaza por nuevos competidores es alta.

### *2) Poder de negociación de los clientes*

Cuanto mayor sea el poder de negociación de los clientes, menos rentable será el negocio para las empresas de dicho sector. En el caso del sector de la moda, al tratarse de un

mercado en etapa de crecimiento y en el que actualmente no hay saturación, el poder de negociación de los clientes es bajo. Esto ocurre porque la oferta de moda sostenible es aún limitada y los consumidores no tienen muchas empresas entre las que elegir.

### *3) Amenaza de productos sustitutos*

En cuanto a productos sustitutos de los productos ofertados por Ecoalf, podemos considerar que sería el sector de la moda no sostenible. Al fin y al cabo, el mercado en el que opera Ecoalf puede llegar a considerarse un nicho de mercado dentro del mercado de la moda. La función práctica que tienen las prendas de vestir no puede ser sustituida por ningún otro producto del mercado. Sin embargo, el consumidor puede priorizar otros factores a la sostenibilidad, como puede ser el precio o el diseño del producto. De hecho, podría considerarse que la moda sostenible ha surgido como producto sustitutivo a la moda convencional.

### *4) Poder de negociación de los proveedores*

De la misma manera en la que los clientes del sector de moda sostenible, tiene un bajo poder de negociación por la poca oferta del mercado, lo mismo ocurre en este caso. Para que una empresa sea considerada sostenible, todo su proceso productivo debe cumplir con ese requisito. Es por ello por lo que sus proveedores también deben ser empresas que produzcan de forma sostenible. Debemos tener en cuenta que los procesos de reciclaje mediante los cuales Ecoalf produce sus productos son muy específicos y la mayoría de las empresas de fabricación no los utilizan, por lo que la empresa no tiene una amplia gama de empresas entre las que elegir y, por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es alto. También cabe destacar, que a una empresa que se dedique a fabricar este tipo de prendas y tejidos para vendérselo a marcas, le interesa tener a Ecoalf como cliente, ya que es una de las compañías más grandes y exitosas del sector. Si estuviéramos hablando de una marca sostenible más pequeña, el poder de negociación de los proveedores sería mayor.

### *5) Rivalidad entre competidores existentes*

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, el sector de la moda sostenible está en una fase de crecimiento y desarrollo, por lo que no hay muchos competidores, sobre todo en España. Es cierto que, en países como Estados Unidos, sobre todo el estado de California, o los países nórdicos europeos, este sector está más desarrollado y la rivalidad entre competidores es mayor. Los competidores más fuertes son las colecciones sostenibles ofertadas por grandes multinacionales del sector, ya que llegan a un público mayor además de tener más facilidades por los años en el mercado y la capacidad económica de estas. Sin embargo, la credibilidad de este último tipo de empresa en comparación con una completamente sostenible es menor. Haciendo una balanza de estos hechos, la rivalidad entre competidores existentes del mercado es baja.

Como conclusión de análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, podemos afirmar que la rivalidad entre competidores no es alta, aunque debido al gran crecimiento del mercado sostenible, la competencia en el mercado irá aumentando progresivamente. Sin embargo, actualmente, aunque las barreras de entrada no sean altas y el poder de negociación de los proveedores esté muy relacionado con el tamaño de la empresa en cuestión, hay más factores que disminuyen la competitividad del mercado a los que la favorecen. El hecho de que no existan productos sustitutivos, que el mercado no está ni mucho menos saturado y que los clientes tienen un bajo poder de negociación debido a la relación de la oferta y la demanda en el sector, resultan en una competitividad baja del mercado.

#### **2.2.4. Análisis DAFO de Ecoalf**

Después de analizar el entorno competitivo de Ecoalf, utilizaremos el análisis DAFO para estudiar tanto las ventajas competitivas de la empresa, como sus puntos débiles en relación con el mercado.

El análisis DAFO es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Los campos de debilidades y fortalezas hacen referencia a las características de la empresa, mientras que las amenazas y oportunidades se refieren al mercado en el que opera. (Olivera, 2011)

### 1) Fortalezas

- Empresa pionera en el mercado de la moda sostenible.
- Actividad de la empresa íntegramente respetuosa social y medioambientalmente, contando con gran variedad de sellos que lo acrediten y le aportan credibilidad.
- Opera en los principales distribuidores (Amazon y El Corte Inglés).
- Tanto Ecoalf como su creador, Javier Goyeneche, tienen alta presencia en los eventos más importantes de la moda o la sostenibilidad. Por ejemplo, la *Mercedes Fashion Week* en Madrid, en la que Javier forma parte del comité consultivo. También ha tenido gran presencia en el evento sostenible celebrada en la capital, Mad Blue 2021. Esto proporciona una gran visibilidad a la marca.
- Colaboraciones con marcas notorias, aportando así relevancia a la empresa. Algunas de estas compañías han sido: Apple, Swatch, Starbucks, Barneys NY, Camper o Michelin. (Colaboraciones , 2022)
- Amplia variedad de productos, además de un buen diseño de ellos.

### 2) Debilidades

- Mayor coste de producción debido a sus específicos materiales y procesos.
- Precios por encima del mercado de la moda convencional. Por lo que sus ventas dependen de la concienciación social con la sostenibilidad, ya que es su principal ventaja competitiva.
- Sus diseños no siguen las tendencias de la moda, como otras empresas sí hacen. Esto conlleva que aquellos consumidores que consideren las tendencias un factor clave no pensarán en Ecoalf.

- La empresa no ha llegado a obtener beneficios económicos hasta este último año.

### 3) Oportunidades

- El mercado de la moda sostenible se encuentra actualmente en su auge, a la vez que el no sostenible es progresivamente peor valorado por los consumidores.
- Poca oferta de moda sostenible y demanda creciente de este tipo de productos.
- Transición social y legal hacia la sostenibilidad, algo que beneficia mucho a empresas como Ecoalf, mientras que perjudicaría a aquellas que no sean sostenibles.
- Ventajas fiscales a los proyectos sostenibles.

### 4) Amenazas

- Al encontrarse el mercado sostenible en auge, existe una alta probabilidad de que comiencen a aparecer competidores potenciales.
- Crisis económica post pandemia que obligará a muchas personas a gastar menos cantidad de dinero en aquellas actividades no esenciales, siendo la moda de este tipo. Aquellas empresas con productos más caros se verán perjudicadas.
- Introducción de grandes multinacionales del sector de la moda (Zara, H&M, Nike o Converse) en la sostenibilidad.

Mediante el análisis DAFO podemos concluir que Ecoalf opera en un sector con un gran crecimiento, además de liderar este en España debido a su larga experiencia y notoriedad en comparación con sus competidores. Además, la empresa ha conseguido una gran presencia mediática debido a sus colaboraciones con empresas, programas y personajes públicos.

Por otra parte, cabe destacar el hecho de que en sus 13 años de existencia Ecoalf no ha conseguido obtener beneficios, siendo esto un claro indicativo de que la empresa debería realizar cambios en ciertas estrategias con el fin de mejorar su situación financiera. Teniendo en cuenta los altos precios de la marca comparándolos con el mercado, Ecoalf debería estudiar la posibilidad de disminuir el coste de sus productos sin afectar a los valores de sostenibilidad que tanto identifican a la empresa. Esta última acción aumentará considerablemente su competitividad en el mercado, algo que Ecoalf necesitará cada vez

más debido al gran crecimiento que este está teniendo. Además, hace unos años las empresas pertenecientes al sector textil sostenible solían ser empresas nuevas y, por ende, pequeñas. Sin embargo, como se ha mencionado entre las amenazas del mercado, se encuentra la transición de grandes multinacionales de la moda convencional a la sostenibilidad. Estas empresas cuentan con una notoriedad y unos recursos económicos mucho mayores que Ecoalf, algo que perjudica a esta última. Pese a esto, es cierto que la credibilidad de los valores sostenibles de este tipo de multinacionales es menor para los consumidores, que los de empresas como Ecoalf.

### **2.3. Conclusiones**

Tras el análisis exhaustivo realizado sobre la empresa y su entorno, podemos llegar a ciertas conclusiones sobre la situación actual y futura de Ecoalf.

Hemos observado claramente como Javier Echegoyen supo ver una oportunidad de negocio mucho antes de que ocurriera el auge del mercado de moda sostenible, el cual podríamos decir que es el presente y la empresa lleva operando desde 2009. Es decir, Ecoalf ya tiene un recorrido y una experiencia en el sector de 13 años. Esto ha beneficiado a la compañía en términos de liderazgo y credibilidad, dos características altamente favorables en el mundo empresarial. También cabe destacar la consolidada cultura empresarial que tiene la marca, algo que le ha llevado a que muchos de sus consumidores se consideren parte de una comunidad, esto conlleva una alta lealtad a la marca y, por lo tanto, un valor de esta inalcanzable para muchos de sus competidores dentro y fuera del mercado sostenible. Este factor, junto con la transparencia de la empresa, es uno de los que más debe explotar Ecoalf, ya que una clara desventaja en su competitividad son los altos precios a consecuencia de sus elevados precios de producción.

Ya habiendo observado la situación de la empresa en relación con el mercado, queda probado que el estado actual de Ecoalf es idóneo para invertir en su visibilidad y presencia en el mercado internacional en el que ya tiene un pequeño lugar. Como hemos observado durante el análisis, España no lidera la lista de países con la mayor concienciación sostenible, un factor clave en el éxito de la empresa. Es por ello, que Ecoalf deberá aprovechar su potencial como empresa para introducirse de lleno en el mercado

internacional, especialmente en aquellos países líderes económicamente como son Estados Unidos, Australia o Reino Unido. Sin embargo, la situación de la empresa a nivel internacional será más complicada que como lo ha sido localmente, ya que el mercado sostenible está mucho más desarrollado en países extranjeros y, por lo tanto, el mercado es más competitivo. Siendo esta última característica un factor desfavorecedor para aquellas empresas como Ecoalf que quieren adentrarse en un nuevo mercado.

### 3. INTERNACIONALIZACIÓN

---

Tras haber estudiado tanto la empresa de Ecoalf, como el mercado en el que esta opera, analizaremos el plan de marketing internacional que más se adecue a la situación de la empresa.

En este caso, Ecoalf ya se encuentra presente en el mercado exterior. Es por ello, que definiremos las acciones internacionales ya realizadas por la empresa y, relacionando estas con los distintos modelos y teorías de internacionalización, argumentando y calificando las acciones tomadas. También se expondrán aquellas alternativas que Ecoalf no consideró idóneas para el proceso de internacionalización, explicando las ventajas y las desventajas que habrían conllevado para la empresa.

Comenzaremos por definir cuáles son las principales razones por las que una empresa decide internacionalizarse, además de los beneficios que proporciona esta decisión a la empresa.

Los motivos por los que una empresa suele tomar la decisión de internacionalizarse pueden categorizarse en dos tipos, proactivos y reactivos.

#### *Motivos proactivos:*

- Objetivos de beneficio y crecimiento
- Presión del comité de dirección
- Competencia tecnológica
- Oportunidades de mercado en el extranjero
- Economías de escala
- Beneficios fiscales

#### *Motivos reactivos:*

- Presiones competitivas
- El mercado nacional es pequeño o está saturado
- Sobreproducción o exceso de capacidad productiva
- Prolongar las ventas de productos de temporada
- Proximidad psicológica a los clientes internacionales

(Hollensen, 2017)

En cuanto a los principales beneficios obtenidos del proceso de internacionalización, son los siguientes:

- Mejora de la competitividad
- Promueve el crecimiento de la compañía y el desarrollo de la estrategia
- Impacto positivo en el crecimiento de la empresa
- Permite establecer contactos con nuevos clientes
- Mayor conocimiento especializado del mercado
- Incentiva el interés de clientes de diferentes países
- Oportunidades de lograr economías de alcance y de escala

(Cottiz Montoya, 2019)

### **3.1. Teorías de Internacionalización de la empresa**

A lo largo del tiempo, debido factores como la globalización y el desarrollo de la tecnología, se ha incrementado en gran medida la internacionalización de las empresas. Siendo hoy en día un proceso que muchas tienen como objetivo a largo plazo en su comienzo. Es por ello por lo que han surgido cantidad de teorías sobre el proceso de internacionalización de la empresa. De entre todas ellas, algunas de las más conocidas son: el Modelo Uppsala, el Modelo ICEX y el Paradigma ecléctico de Dunning.

#### **3.1.1. Modelo Uppsala**

Este modelo tiene su origen en la Universidad de Uppsala en Suecia, sus creadores fueron los investigadores Johanson y Wiedersheim-Paul en 1975 y Johanson y Vahlne en 1977. Este surgió de su investigación sobre la manera de operar en el mercado de las manufactureras suecas y a partir de ahí, desarrollaron un modelo de la elección del mercado y el método de entrada de las empresas en el mercado extranjero. Hubo ciertos patrones de comportamiento que los investigadores observaban en el proceso de internacionalización, usando estos como premisas en su modelo. Estos patrones fueron, en primer lugar, que las empresas solían comenzar su internacionalización en mercados geográficamente cercanos al país nacional de la empresa y gradualmente se expandirían por mercados más lejanos. Además, también observaron que el método de entrada más común al comenzar las operaciones en el extranjero era mediante exportaciones. Pasados

los años de experiencia internacional, los países comenzarían a establecer filiales de fabricación u organizaciones de ventas propias en el extranjero.

Finalmente, y basándose en las mencionadas premisas, Johanson y Wiedersheim-Paul categorizaron como cuatro los métodos de entrada en un mercado internacional. Estos representan la implicación internacional de la empresa en el mercado exterior, siendo la primera etapa la menos comprometida y la cuarta, la de mayor compromiso. Podemos observar en la Tabla 6 cada etapa y qué acción internacional conllevan. (Hollensen, 2017)

**Tabla 6: Etapas Modelo Uppsala**

<b>1ª Etapa:</b> Exportación esporádica
<b>2ª Etapa:</b> Exportación a través de representantes independientes
<b>3ª Etapa:</b> Establecimiento de una filial de ventas en el extranjero
<b>4ª Etapa:</b> Producción en el extranjero

*Fuente: elaboración propia a partir de Modelo Uppsala (1975)*

Además de la importancia del factor geográfico a la hora de decidir en qué países internacionalizarse, el Modelo Uppsala también menciona la distancia psicológica entre países. De la misma manera que en el caso de la geográfica, una menor distancia psicológica facilitará la internacionalización. Cuando se habla de distancia psicológica, se refiere a las diferencias entre países en ámbitos como el idioma, cultura o sistemas políticos, entre otros. Por lo general, una empresa decidirá internacionalizarse en los países en los que menos distancia psicológica exista. Esto conlleva menor incertidumbre para la empresa y, por lo tanto, un menor riesgo. (Hollensen, 2017)

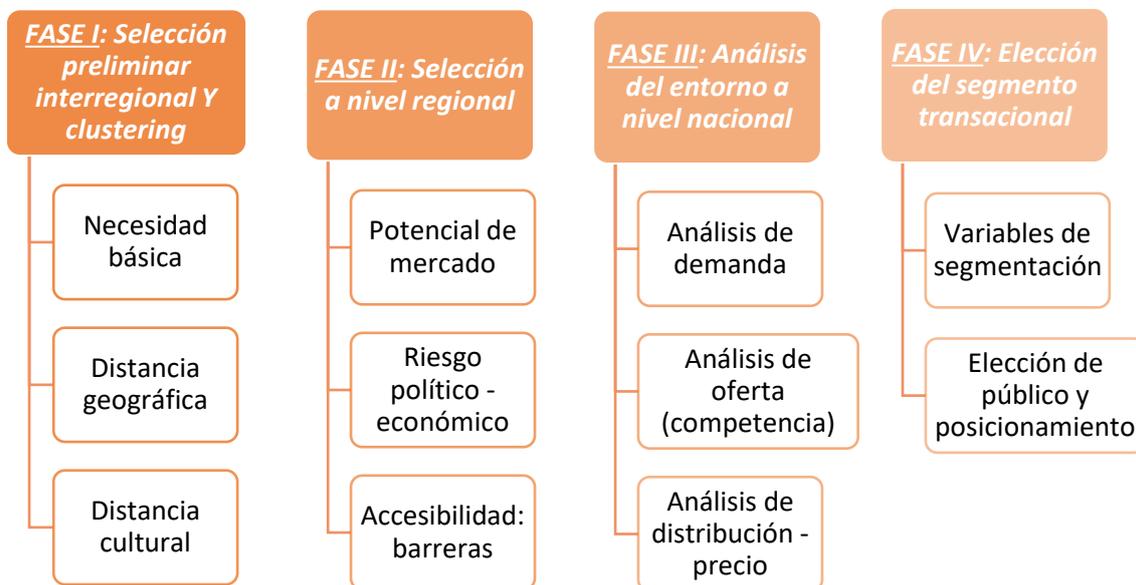
### **3.1.2. Proceso de Internacionalización según ICEX**

El ICEX es el Instituto de Comercio Exterior en España, este es el organismo responsable de mejorar la competitividad internacional de las entidades españolas ya sea en exportaciones o en inversiones internacionales. Esta entidad cuenta con un manual público en su página online, en el que se tratan las técnicas y herramientas

correspondiente para una internacionalización exitosa. Este es el “*Manual de Internacionalización*”, en el cual nos basaremos a lo largo de este apartado.

El ICEX propone como modelo para la internacionalización de una empresa, el Proceso de Selección de Mercado Internacional (SMI). Este es una parte decisiva dentro del Plan Estratégico Internacional de una empresa y consta de cuatro fases. En la Tabla 7, podemos ver las acciones a realizar en cada fase del proceso. (Jesús Arteaga Ortiz, 2017)

**Tabla 7: Selección estratégica de mercados internacionales**



18

*Fuente: elaboración propia a partir de ICEX*

Una vez seleccionados los mercados internacionales en los que expandir tu empresa, la organización ya cuenta con los suficientes conocimientos y datos como para seleccionar su método de entrada en el mercado, este concepto lo explicaremos más adelante. Posteriormente a la elección del método de entrada en el mercado, la empresa definirá su Marketing Mix Internacional y, por último, la política y estrategia de marca en ese país. (Jesús Arteaga Ortiz, 2017)

<sup>18</sup> El clustering consiste en agrupar ítems en grupos con características similares y se utiliza para determinar patrones climáticos, agrupar artículos por temas o para segmentar clientes.

### 3.1.3. Paradigma ecléctico de Dunning

Este modelo fue publicado por el economista británico, John Harry Dunning, en 1980. Esta teoría sobre la internacionalización también recibe el nombre de modelo OLI, siendo estas las siglas de los términos en inglés de “Ownership” (propiedad), “Locational” (localización) e “Internationalization” (internacionalización). Estos tres últimos conceptos, son los que Dunning consideraba ventajas competitivas de una empresa internacionalizada con relación a sus competidores. (Dunning, 2000)

Los conceptos estudiados por esta teoría son la inversión extranjera directa y las actividades exteriores de las empresas multinacionales. Como se ha mencionado con el significado de las siglas del modelo, este sostiene que los factores de alcance, geografía y composición industrial de la producción internacional de las multinacionales, se determina por la interacción de tres variables. (Velázquez, 2017)

#### 1. Ventajas de propiedad

Esta ventaja competitiva, se basa en todos aquellos factores que favorezcan la inversión internacional de una empresa y estén relacionados con la propiedad de esta. Es decir, el tipo de operaciones que realice la empresa, la tecnología que utilice o los activos que posea junto a la gestión de estos. Según Dunning, cuanto mayor sea esta ventaja, mayor será la ventaja competitiva de la empresa sobre aquellos competidores locales del país en el que quiera internacionalizarse.

#### 2. Ventajas de localización

En cuanto a las ventajas de localización, este sub-paradigma del modelo hace referencia a las facilidades que pueda obtener la empresa según el país o la localización que selecciona en este, a la hora de asentarse internacionalmente. Estas ventajas pueden ser proporcionadas por la naturaleza o de obra humana. Es decir, defiende que cuanto mejor sean los recursos o beneficios de localización del país extranjero, más rentable será la inversión internacional en dicho país. Algunos ejemplos de factores relacionados con la localización en cuanto al país son: dificultades culturales, distancia física y políticas del país. En cuanto a los factores relacionados con el sector, algunos ejemplos son los

siguientes: infraestructuras, coste del transporte, potencial del mercado o recursos disponibles. (Dunning, 2000)

### 3. Ventajas de internacionalización

Por último, las ventajas de internacionalización del modelo hacen referencia a todas aquellas ventajas que conllevaban la interiorización de la producción en el extranjero. Dunning defendía que, aunque la decisión de producir en el país extranjero al internacionalizarse acarrea ciertos riesgos, los beneficios relacionados con el control de producción y otros factores, suponían una gran ventaja competitiva para la empresa. Es por ello por lo que Dunning defendía las inversiones directas por encima de las exportaciones. Dentro de las inversiones directas, destacaban las acciones de fusión y adquisición por parte de la empresa multinacional. (Velázquez, 2017)

### **3.2. Plan de Marketing Internacional**

Una vez expuestas las principales teorías sobre internacionalización, se aplicarán conceptos de estas en la elaboración del Plan de Marketing Internacional para Ecoalf. Como se ha mencionado al principio del capítulo, al ya tener la empresa presencia internacional, este plan se construirá a partir de acciones ya tomadas por la compañía y también se estudiarán las alternativas que podrían haber tomado, junto a puntuales recomendaciones para futuras acciones internacionales de Ecoalf.

A continuación, en la Tabla 8 se muestra el proceso de elaboración de un plan de marketing internacional. Este proceso se compone de cuatro fases sucesivas, siendo dos de ellas simultáneas. La primera fase, “*Análisis preliminar*”, consiste en un análisis completo, incluyendo la empresa y el sector en el que opera local e internacionalmente. La segunda fase, “*Marketing Mix*”, estudia el famoso modelo de las cuatro Ps (Precio, Producto, Promoción y Distribución) a nivel internacional. La tercera fase, “Plan de Marketing Internacional”, es la etapa del proceso en la que se establece cómo va a realizarse dicha internacionalización. Por último, tenemos la fase de “Implantación y control”, en esta etapa del proceso se comparan los resultados obtenidos con los objetivos

previamente establecidos, con el objetivo de medir la rentabilidad y corregir las áreas de cambio. (Cateora, Gilly, & Graham, 2013)

**Tabla 8: Proceso de plan de marketing internacional**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Cateora, Gilly y Graham (2013)*

Una vez expuesto el proceso que seguiremos para la elaboración del plan de marketing internacional de Ecoalf, a continuación, aplicaremos cada fase a su situación actual y futura.

### **3.2.1. Análisis preliminar**

En esta fase del proceso de internacionalización, como observamos en la Tabla 8, se recogen diversos análisis de la empresa y del sector en el que opera, con el fin de obtener ciertas conclusiones que nos sirvan como base a la hora de elaborar dicho plan de marketing internacional. Al haber hecho un análisis completo y exhaustivo de la empresa y el sector local e internacional (*véase capítulo 2*), en este apartado recogeremos las conclusiones y los conceptos relevantes para el objeto de estudio, la internacionalización de Ecoalf.

#### *Conclusiones del análisis de la empresa*

Como principal conclusión del estudio realizado de Ecoalf, destaca el liderazgo de la empresa en el mercado de la moda sostenible en España. Esto se debe a varios factores,

siendo los más destacables la gran experiencia con la que cuenta la compañía en comparación con otras del sector, ya que lleva 13 años operando en el mercado. También cabe destacar la notoriedad de las entidades o personajes públicos con los que ha conseguido colaborar la empresa, algo muy favorable a la hora de darse a conocer en el mercado. Otros factores muy valorados por los consumidores son la credibilidad y la transparencia. En este ámbito Ecoalf ha conseguido a través de todos los medios posibles, reforzar sus valores con acciones que lo corroboren. Ejemplos de esto último serían la labor de su fundación, los sellos de acreditación sostenible y la transparencia de su cadena de producción y proveedores.

Por otra parte, también cabe mencionar que, en cuanto a resultados económicos, Ecoalf aún no ha registrado beneficios en ninguno de sus años operativos, esto limita a la empresa en el ámbito de la inversión internacional, dependiendo financieramente de sus accionistas para una inversión tan alta como es internacionalizarse.

#### *Conclusiones del análisis del sector*

En cuanto a las conclusiones obtenidas del análisis del sector de la moda sostenible ya realizado (véase capítulo 2), podríamos definir como la principal el claro crecimiento en los últimos años de la presencia de la sostenibilidad en todos los sectores, y especialmente en el de la moda. Esto conlleva tanto ventajas como desventajas para empresas sostenibles como Ecoalf. Una clara ventaja es que los consumidores están más concienciados con la causa medioambiental y, por lo tanto, es un factor que tienen en cuenta en el momento de la compra de un producto, priorizando así empresas sostenibles como Ecoalf. La desventaja de ello es que al haber adquirido tanta importancia la sostenibilidad durante los últimos años, su presencia en las empresas ha pasado de ser un valor añadido a convertirse en un requerimiento del mercado. Esto conlleva que aquellas empresas cuya ventaja competitiva se basaba en la sostenibilidad, pierden competitividad en el mercado ya que dejan de tener una característica que les diferencie de sus competidores. También es cierto que aquellas compañías que desde su comienzo fueron sostenibles, tendrán más credibilidad ante el consumidor que las multinacionales que se hayan sumado a la causa cuando la sostenibilidad ha sido una exigencia del mercado.

Si comparamos los datos cuantitativos del mercado de moda sostenible en España con los internacionales, es posible conocer aquellos países donde los consumidores tienen mayor concienciación sostenible y, por ende, estén más dispuestos a pagar precios más altos por productos de este tipo. Un índice muy interesante en este ámbito es el *Environmental Performance Index* (EPI), el cual muestra un ranking con los países más sostenibles a nivel mundial. Como se ha mencionado anteriormente, los diez países líderes en 2020 en este campo son, en orden ascendente, los siguientes: Dinamarca, Luxemburgo, Suiza, Reino Unido, Francia, Austria, Finlandia, Suiza, Noruega y Alemania.

También es interesante conocer en qué países ha habido un mayor crecimiento de concienciación medioambiental en los últimos años. Esta variable puede estimarse de distintas formas, siendo una de ellas el crecimiento de búsquedas en internet sobre la moda sostenible. Los países que han liderado este ranking en 2020 fueron Dinamarca, Australia, Alemania, España y Francia. Todos ellos con crecimientos igual o mayores al 50%.

Cabe mencionar que, por supuesto, hay muchos más factores relevantes a la hora de internacionalizar una empresa, además de las preferencias de los consumidores. De hecho, en el caso de Ecoalf, si se contrastan los datos sobre la sostenibilidad en los países con la lista de países en los que la empresa tiene presencia, observamos como en muchos casos no coincide. Con el objetivo de analizar otros ámbitos relevantes a la hora de penetrar un nuevo mercado, en el siguiente apartado se expondrá un análisis PESTEL del mercado de la moda sostenible.

#### *Análisis PESTEL del mercado de la moda sostenible*

Para exponer las claves del sector de la moda sostenible, haremos uso del modelo PESTEL para relacionar los factores externos al mercado, que tienen gran influencia sobre este y que cambian según el país en cuestión. Este análisis es una herramienta de planificación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática. Cuenta con seis áreas: el área política, la económica, social, tecnológica, ecológica y, por último, el área legal. (Arriaga, 2019)

En el caso del sector de la moda sostenible, la relación que tiene con estos seis ámbitos es la siguiente:

- *Factor político*

Este ámbito puede tener grandes efectos en el mercado de la moda sostenible por varias razones. La primera es que la política juega un gran papel en la concienciación medioambiental de los ciudadanos, ya que el gobierno es la institución que tiene el poder sobre la educación, las medidas medioambientales y las facilidades de entrada de las empresas en el mercado, entre otros. Además, en el proceso de internacionalización, es muy importante saber qué tipo de política siguen en el mercado internacional. Por ejemplo, es más complicado internacionalizarse en un país con políticas proteccionistas que en una de libre cambio. Algunos países que se caracterizan por este tipo de políticas son Rusia, Argentina o Perú. También es el caso de muchos países asiáticos como Indonesia en los que el gobierno obliga a las empresas asentadas en dicho país a tener al menos un socio local. Ecoalf deberá tener en cuenta este tipo de políticas, ya que suponen una gran barrera de entrada al país.

- *Factor económico*

La situación económica de un país está alta y directamente relacionada con la situación de las empresas de este. Si la capacidad económica de los ciudadanos es alta, estos tenderán a consumir más que en un país con menor renta per cápita. También se ha de tener en cuenta que este ámbito no afecta a todos los sectores por igual, ya que en caso de crisis económica los sectores peor parados son aquellos cuyos productos o servicios no sean de alta necesidad. Es decir, aunque el consumo decrezca en todos los sectores al bajar la renta media del país, hay sectores como el alimenticio que, al ofrecer productos de alta necesidad, alcanzar unas ventas mínimas. Sin embargo, el sector de la moda y en especial la sostenible, no son productos necesarios. Esto perjudica a Ecoalf ya que, al ser sus precios altos comparados con los del mercado, aquellos ciudadanos pertenecientes a países con poca capacidad económica probablemente no incluyan a Ecoalf entre sus alternativas de compra.

- *Factor social*

El aspecto social, psicológico y cultural de un país son muy determinantes a la hora de la aceptación de un producto en el mercado. Y no solo afectan al producto como tal, también al diseño de este, a la publicidad que utiliza la empresa y a las necesidades que satisface. En el caso de Ecoalf y de la moda sostenible, es importante considerar aquellos países con alta concienciación medioambiental, ya que es la principal ventaja competitiva de la empresa, pues ni sus diseños ni sus precios tienen una alta competitividad en el mercado. Como se ha mencionado anteriormente, países con alta concienciación sostenible son Dinamarca, Luxemburgo, Suiza o Reino Unido.

- *Factor tecnológico*

La situación tecnológica en un país está altamente relacionada con las empresas en él. Esto se debe a que los procesos productivos, los productos y servicios de las compañías deben evolucionar a la par que lo hace la tecnología. Es por ello por lo que muchos ámbitos de la empresa, especialmente el de I+D<sup>19</sup> y el de comunicación, son interdependientes con el ámbito tecnológico, su dinamismo y crecimiento. En el caso de Ecoalf este ámbito es especialmente importante ya que la empresa debe desarrollar una forma de producción innovadora y sostenible, siendo este un proceso que sigue en constante desarrollo y evolución.

- *Factor ecológico*

Siempre que una empresa se internacionalice a un nuevo país, debe investigar cuáles son los requerimientos medioambientales que exige el marco legal o político en este. En el caso de Ecoalf, estos datos son altamente relevantes, pero de distinta forma. Esto se debe a que, al tratarse de empresas sostenibles, lo más seguro es que cumplan los requisitos ecológicos en todos los países. Sin embargo, esta normativa sirve como referencia de la concienciación medioambiental del país, junto a la ventaja competitiva que supone ser una empresa sostenible en dicho país.

---

<sup>19</sup> Investigación y desarrollo.

- *Factor legal*

El cumplimiento de los factores legales es, por definición, necesario para que una empresa opere de forma lícita en el mercado. Actualmente, el mercado está regulado en prácticamente todos sus ámbitos. Ejemplos de estos son las leyes laborales, las que aseguran la competencia leal, leyes sobre patentes y leyes medioambientales, entre otras. Además, un factor a tener en cuenta por Ecoalf, son aquellas leyes sobre impuestos aplicadas a empresas sostenibles. Actualmente cada vez hay más países que tratan de fomentar la sostenibilidad en empresas mediante la reducción de impuestos para aquellas que cumplan ciertos requisitos, algo que aumentaría considerablemente el beneficio final de Ecoalf en dichos países.

### 3.2.2. Método de entrada internacional

Una de las decisiones más cruciales y críticas del proceso de internacionalización de la empresa es la selección del modo de entrada en el país extranjero. Este debe no solo buscar el éxito internacional, sino también ser coherente con los objetivos y valores de la empresa.

El método de entrada de una empresa en un mercado extranjero se decide en función de ciertos factores. Estos se mencionan en la Tabla 9.

**Tabla 9: Factores del proceso de internacionalización**

<b>Factores internos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tamaño de la empresa</li><li>- Características del producto o servicio ofertado</li><li>- Experiencia internacional</li></ul>
<b>Factores externos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Análisis PESTEL</li><li>- Condiciones del mercado</li><li>- Intensidad competitiva y presencia de terceros de la cadena de suministro</li></ul>
<b>Preferencias directivas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aversión al riesgo</li></ul>

	- Niveles de control y flexibilidad deseados
<b>Factores de transacción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costes del proceso de internacionalización</li> <li>- Comportamiento esperado de los terceros involucrados en la cadena de suministro</li> <li>- Decisión sobre transferir el <i>Know How</i><sup>20</sup> de la empresa</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Hollensen (2017)

Además de estos factores, hay tres conceptos clave que la empresa debe tener en cuenta a la hora de seleccionar un modo de entrada u otro. El primero es el control y compromiso que la empresa desea tener sobre el canal. El segundo, la flexibilidad deseada para poder cambiar de un modo de entrada a otro. Por último, la empresa debe decidir donde realizar las operaciones de la empresa, internacional o localmente. (Hollensen, 2017)

Una vez mencionados los conceptos a tener en cuenta antes de tomar la decisión sobre el método de entrada internacional, se expondrán los tres tipos en los que se agrupan los distintos modos de entrada existentes.

1. Modos de exportación: son aquellos modos de venta desde el país local de la empresa a clientes extranjeros. Si dichas ventas ocurren a través de la página online propia de la empresa o mediante su equipo comercial, se trata de exportación directa. Por el contrario, si la venta se produce a través de un intermediario (importadores, distribuidores, mayoristas o compañías de trading) que revende dicho producto, se trata de exportación indirecta. (Ceupe, s.f.)

Estos métodos de entrada internacional se caracterizan por un bajo control y compromiso, alta flexibilidad de cambio y un bajo riesgo. (Hollensen, 2017)

2. Modos de cooperación: son aquellos modos de internacionalización en los que la empresa decide formar una alianza con otra empresa con la intención de compartir tanto riesgos como beneficios. Las características de estos métodos son: un control, riesgo y propiedad compartidos, además de un mayor compromiso que en la exportación. (Hollensen, 2017)

---

<sup>20</sup> Activo intangible de la empresa que agrupa los conocimientos estratégicos, operativos y técnicos que se extienden a toda la compañía y que la han llevado al éxito.

3. **Implantación:** este caso se da cuando la empresa decide realizar una alta inversión en dicho país, estableciendo en él sus operaciones comerciales, en vez de realizar estas localmente. Las características de este método son: alto control y riesgo, baja flexibilidad de cambio y es la opción que requiere mayor compromiso. (Hollensen, 2017)

Una vez mencionados las categorías de modos de entrada internacional, se identificarán en la siguiente Tabla 10, los tipos que ha utilizado Ecoalf en los países en los que tiene presencia internacional (véase Anexo 1).

**Tabla 10: Modos de entrada de Ecoalf por países**

Tienda Propia	Tienda online	Distribuidor multimarca	Filial comercial	Joint Venture
España	Japón	España	España	Japón
Francia		Japón	Francia	
Japón		Francia		
Alemania	España	Francia	Alemania	
		Países Bajos		
		Canadá		
		Polonia		
		Dinamarca		
		Noruega		
		República Checa		
		Rusia		
		Méjico		
		Turquía		
		Corea del Sur		
		Suecia		
		Grecia		
		Alemania		
		Suiza		
		Austria		
		Estados Unidos		
		Italia		
		Reino Unido		

Fuente: Elaboración propia a partir de web Ecoalf y El Atlas de la moda (2022)

Como se puede observar en la Tabla 10, Ecoalf ha utilizado distintos modos de entrada según el país. Actualmente, podría decirse que la empresa se encuentra en la primera fase de proceso de internacionalización ya que, debido a los métodos elegidos en la mayoría

de los países, se intuye que Ecoalf no ha asumido un gran riesgo con la intención de testear en mercado penetrado. Este método es la exportación mediante envío internacional desde su tienda online a más de 50 países (*véase Anexo 2*) y mediante distribuidores multimarca en nueve países. La ventaja de este modo de entrada es la baja inversión monetaria requerida y, por lo tanto, un menor riesgo por parte de la empresa. A su vez esto implica un menor control sobre la marca en el extranjero, además de la poca visibilidad de Ecoalf fuera de España. Sin embargo, hay ciertos países en los que la empresa ha decidido invertir más en su crecimiento extranjero, estos son Japón y Alemania. Dichos países son los únicos en los que Ecoalf ha invertido en un establecimiento de la propia marca, teniendo así más visibilidad en estos. Cabe destacar el caso de Japón, ya que la empresa también ha decidido no estandarizar la marca en Asia, creando una tienda online, perfiles de redes sociales y hasta productos propios para el país asiático. Esta es una decisión tomada con frecuencia por las empresas occidentales que penetran un país oriental. La razón se debe sobre todo a las grandes diferencias culturales entre estos países. Ya que los países europeos y otros como Estados Unidos cuentan con una cultura y valores más similares, que facilitan la estandarización de la marca a nivel internacional.

En cuanto al método que podemos calificar como idóneo para Ecoalf como proyecto futuro, sería el modo de cooperación. Este supondrá mayores beneficios para la empresa en cuestión de compromiso, visibilidad y en general, mayores oportunidades de crecimiento para Ecoalf en dicho país. Además, el riesgo y la inversión son compartidas con otras entidades, por lo que tampoco supone un peligro para la empresa. Este modo de entrada tiene sentido utilizarlo en aquellos países en los que la marca ya tenga presencia y haya recibido una buena respuesta por parte de los consumidores. En determinados países también podrá plantearse la implantación, aunque debido al alto compromiso de este método, Ecoalf debería esperar a tomar esta decisión en aquellos países en los que la empresa ya tenga una posición en el mercado estable y rentable. Algo a tener en cuenta sobre este último método, sobre todo en países asiáticos, es el alto proteccionismo político que tienen ciertos países. Una medida muy común establecida por este tipo de políticas es la obligatoriedad de que todos los negocios establecidos en sus mercados tengan por lo menos un socio local del país. Es por ello por lo que habrá países en los que Ecoalf no pueda utilizar el método de implantación, pero sí otros como la joint venture ya utilizada en Japón.

### 3.2.3. Marketing Mix Internacional

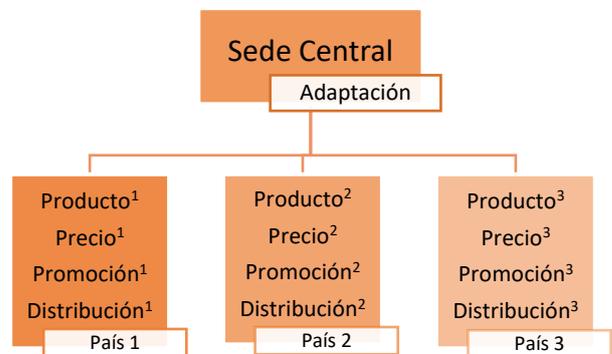
El Marketing Mix es la combinación de las cuatro variables fundamentales que nos permiten vender un producto o servicio: producto, precio, promoción y distribución. Este análisis forma parte de las responsabilidades de la dirección de marketing de una empresa, siguiendo el objetivo de organizar de una forma creativa las acciones de marketing de la empresa para impulsar los intereses a corto y largo plazo de esta. (Borden)

Al hablar de Marketing Mix internacional, es importante mencionar las dos opciones que tiene la empresa con relación a la aplicación del Marketing Mix en otros países. La opción más sencilla y la cual homogeniza las estrategias internacionales, es la “*estandarización del Marketing Mix*”. Es decir, las decisiones en cuanto al producto, precio, promoción y distribución son iguales en todos los países en los que la empresa tenga presencia. La alternativa a esta opción es la “*adaptación del Marketing Mix*”, de esta forma la empresa toma distintas decisiones en el modelo de las 4Ps si es mercado extranjero lo requiere. (Hollensen, 2017)

**Tabla 11: Estandarización internacional**



**Tabla 12: Adaptación internacional**



*Fuente: elaboración propia a partir de Hollensen (2017)*

Como se observa en la Tabla 9 y en la Tabla 10, una empresa al internacionalizarse puede estandarizar las cuatro principales variables de su estrategia de marketing, o adaptarlas según las características del nuevo mercado. Sin embargo, también existe la posibilidad de estandarizar algunas de ellas y adaptar otras, eligiendo así una estrategia híbrida de ambas opciones.

A continuación, se aplicará este modelo a las acciones tomadas o a tomar de Ecoalf en estos cuatro ámbitos.

#### *a) Precio*

Los precios de Ecoalf están estandarizados a nivel mundial, a excepción de Japón. La empresa cuenta con una web común para todos los países a los que exporta, por lo que independientemente de la ubicación del consumidor, los precios de las prendas son exactamente los mismos. En el caso de Japón, todos los productos se ofrecen en su unidad monetaria, el yen. Si comparamos los precios de los productos de la tienda online japonesa con la tienda online mundial, observamos como Ecoalf cuenta con precios más elevados en el país asiático. Por ejemplo, la misma camiseta de la colección “*Because there is not planet B*”, en Japón tiene un precio de ¥6,930, unos 50 euros, y en la tienda online internacional su precio es de 43 euros. Es decir, el precio se ve aumentado en un 17%. Este aumento se puede deber a diversas razones. Una de ellas puede ser porque la empresa ha decidido dirigir su posicionamiento hacia un público objetivo de mayor nivel socioeconómico. También se debe tener en cuenta que el poder adquisitivo en Japón es considerablemente más alto que en España. Siendo en 2021 el PIB per cápita japonés de 33.157€ y el español de 25.460€. (Datos Banco Mundial , 2022)

Sin embargo, al comparar los precios de otro producto de la cartera, en este caso una cantimplora, observamos que el precio igual en Japón que en la web internacional. Siendo en este país de ¥3,960, unos 29 euros, la misma cifra que en la web mundial de Ecoalf. Esta situación nos lleva a deducir que la razón por la que muchas prendas de la marca son más costosas en Japón que en España, es porque los consumidores japoneses están dispuestos a pagar un mayor precio por dichos productos.

Una alternativa para Ecoalf, sería crear distintas tiendas online para los países en los que opera. De esta manera la empresa podría elegir un posicionamiento más alto que el que tiene en España, además de adaptar sus precios al poder adquisitivo de cada país. Esta es una estrategia que realizan la mayoría de las marcas multinacionales, como por ejemplo Inditex.

#### *b) Producto*

La estrategia que Ecoalf ha seguido con relación a la internacionalización de su producto ha sido distinta según el país. A nivel mundial la empresa ha decidido estandarizar su

cartera de productos, ofreciendo así las mismas prendas y accesorios en todos los países. La única excepción a esta norma ha sido en Japón. La empresa ha decidido, no solo crear una web distinta para el país japonés, sino que también varía levemente su cartera de productos. Aquellas prendas y accesorios ofertados a nivel mundial, también se ofrecen en Japón, pero no al revés. Algún ejemplo de productos que Ecoalf solo vende en el país en cuestión son vasos de fibra celulosa, una mayor oferta de bolsos, gorros y bufandas. Además de ofrecer categorías de productos que no comercializan en su web mundial, también adaptan el diseño de prendas como gabardinas, pantalones o camisetas, haciéndolo más parecido a la moda oriental. Estos productos quedan señalados en la web con la etiqueta “limitado en Japón”. (Tienda online, 2022)

El hecho de que Ecoalf haya decidido adaptar su producto solo en Japón tiene sentido debido a que el choque cultural es mucho mayor en la sociedad oriental que en la occidental. Es por eso por lo que han invertido más en la internacionalización de la marca en el país japonés. En cambio, como se ha mencionado, el resto del mundo accede a la misma web (Ecoalf.com) la cual está disponible en cuatro idiomas: español, inglés, francés y alemán.

También cabe destacar que Ecoalf ofrece tanto prendas de verano como de invierno y ambas están disponibles durante todo el año. Esta estrategia tiene sentido por el alcance mundial que tiene su web. Es decir, si ofrecieran los productos de la temporada de verano según la estación en Europa, en países como Australia coincidiría con su invierno, por lo que perderían consumidores en el país. Además de la gran diferencia de temperaturas en zonas como el norte y el sur del continente europeo.

### *c) Promoción*

Hasta ahora Ecoalf ha utilizado mayoritariamente el canal digital en el ámbito publicitario. También hemos visto presencia televisiva de la marca en programas como *Masterchef España*, además de la colaboración con personajes públicos como embajadores de marca.

La publicidad y la capacidad de darse a conocer es especialmente importante para adentrarse en un mercado nuevo, por lo que Ecoalf deberá invertir grandes cifras en este ámbito si quiere alcanzar altos niveles de ventas fuera de España. Hasta ahora, a nivel

internacional, la empresa solo se ha promocionado mediante campañas digitales. Por ejemplo, creó la campaña social con la etiqueta #BecauseThereIsNotPlanetB en España, Italia, Alemania y Estados Unidos. Como embajadores internacionales Ecoalf eligió a personajes notorios de distintos campos. Estos fueron, en el sector deportivo Luca Modric, David Alaba y Joana Schenker, en el sector de la moda, la diseñadora británica Katherine Hamnett o la modelo alemana Toni Garm. También contó con *influencers* internacionales como los italianos Eva Geraldine y Alex Bellini. (Nebot, 2019)

Aunque Ecoalf ya cuente con presencia internacional, en el ámbito publicitario fuera de España no realiza un gran número de acciones para aumentar su reconocimiento de marca. Si la empresa tiene como objetivo conseguir una presencia considerable en países extranjero, debe intensificar sus acciones internacionales en este ámbito. Además, al depender en gran medida el éxito promocional de una empresa en la psicología y cultura de la sociedad, es bastante más acertado adaptar las campañas al perfil social de cada país y no estandarizar estas. Una muy buena opción para la empresa es trabajar con agencias de marketing locales, ya que estas van a tener más conocimientos sobre el mercado y el comportamiento del consumidor en dicho país. En el caso de que la empresa consiguiera darse a conocer lo suficiente como para establecerse en dicho país, podría plantearse el crear un equipo de marketing y comunicación propio. Sin embargo, al principio la subcontratación es la acción más segura.

#### *d) Distribución:*

Este campo del marketing mix internacional, está muy relacionado con los métodos de entrada ya expuestos en el anterior punto del trabajo. La distribución de Ecoalf es distinta según el país y las características del mercado de esté. La empresa ha elegido en muchos países extranjeros, utilizar distribuidores multimarca. En algún caso incluso ha elegido distribuidores especificados en la moda sostenible, como es el caso del centro comercial Green Pea en Turín, Italia.

Ecoalf también realiza muchas de sus operaciones comerciales internacionales mediante su tienda online española, la cual distribuye sus productos a más de 50 países y en los cinco continentes.

Debido a la naturaleza del sector en el que opera Ecoalf, cabe mencionar el llamado Marketing Mix sostenible. Este es una actualización de las 4 Ps, añadiendo tres conceptos más: personas, planeta y beneficio. Estos términos hacen referencia a distintas responsabilidades de la empresa relacionadas con el bienestar del entorno. La primera, “personas”, hace referencia a la responsabilidad de la empresa de colaborar con el bienestar social. La segunda, “planeta”, exige a las entidades que sus acciones no repercutan negativamente al medioambiente. Por último, el “beneficio”, exige sostenibilidad económica para todos los grupos de interés de la compañía. (Monteiro, Giuliani, Cavazos-Arroyo, & Kassouf Pizzinatto, 2015)

#### **3.2.4. Implementación y control**

Antes de definir las distintas acciones de implementación y control a tomar por la empresa, cabe mencionar ciertas características sobre esta etapa del proceso de internacionalización. El principal rasgo para tener en cuenta sobre esta etapa es que debe estar en constante desarrollo y actualización. Ya que depende de ciertas variables de la empresa relacionadas con el mercado, el cual está en constante cambio. Además, esta etapa proporciona a la empresa una visión de los mercados en los distintos países y sus interrelaciones como una unidad global integrada. (Hollensen, 2017)

La implementación del plan de marketing internacional de la empresa requiere distintas acciones:

- *Objetivos*

La base para la implantación del plan de internacionalización es la definición de los objetivos que quiere alcanzar la empresa, tanto a corto como a largo plazo. Estos deberán ser objetivos SMART, es decir que cumplan las siguientes características: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. En el caso de los objetivos a establecer relacionados con el plan de internacionalización, estos deben definir cuestiones como cuál es la visión internacional de la empresa, en qué países tienen más oportunidad de crecimiento, en cuánto tiempo quiere la empresa desarrollar cada acción definida, qué respuesta del consumidor y niveles de ventas pretende obtener, o la participación de qué empleados forma parte del proceso de internacionalización.

- *Asignación de responsabilidades*

Es esencial que los objetivos a cumplir por la empresa sean conocidos por todos los integrantes de la empresa, consiguiendo así que todos los empleados sean conscientes de cuál es su papel dentro de dicho proceso y qué se espera de ellos en términos de resultados. La labor del comité de dirección responsable de este proceso es esencial para la transmisión de dichas responsabilidades, además de la formación correspondiente en aquellos campos que los empleados deban conocer para una exitosa consecución de los objetivos.

- *Medición de rendimiento*

En el momento de la implantación del proceso y siempre antes de la fase de control, se deben establecer junto a los objetivos, una manera empírica y objetiva de medir el rendimiento de las acciones tomadas para su consecución. Los indicadores para medir dichas variables se denominan *KPIs*<sup>21</sup> (Indicador clave de desempeño). Estos serán esenciales para un buen control por parte de la matriz sobre su punto de venta establecido en el extranjero. También ayudan a conocer si la presencia de la marca está creciendo internacionalmente, entre otras muchas cosas. Las principales KPIs a usar para medir la efectividad del plan internacional de Ecoalf, serán las siguientes mencionadas y explicadas (*véase en el Anexo 3*). En el ámbito financiero, las principales serán: Retorno de inversión (ROI), Beneficio neto o el Margen de ganancias. En cuanto a las KPIs más relacionadas con los resultados derivados del plan de marketing de Ecoalf, estas son las más importantes: alcance y engagement de campañas digitales, *Click Through Ratio* (CTR), Rendimiento de las keywords del SEO, % de conversión, % de repetición de compra o % de *shares*<sup>22</sup>. (Laura Arriaga García, 2018)

- *Corrección de errores*

Como se ha mencionado a lo largo del capítulo, la fase de implantación y control debe estar siempre activa en una empresa, especialmente en aquellos proyectos que la empresa acaba de comenzar, ya que lo más seguro es que surjan imprevistos que requieran cambios

---

<sup>21</sup> Serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto.

<sup>22</sup> Número de veces que los usuarios de plataformas digitales han compartido tu contenido con otros usuarios.

en las acciones propuestas en un principio. Para la corrección idónea de dichas acciones, los pasos previos de implantación, medición del rendimiento y control, deben haberse realizado con éxito. De esta manera, la empresa podrá detectar aquellas áreas de cambio o mejora y paliarlas lo antes posible con el objetivo de minimizar las consecuencias.

## 4. CONCLUSIONES

---

Una vez realizados los análisis correspondientes y explicado en proceso de internacionalización de la empresa, procederemos a la síntesis de aquellas conclusiones obtenidas del trabajo y estudio realizado.

- I. Como principal conclusión derivada del estudio de la situación internacional de Ecoalf, se puede establecer que la empresa debería aumentar la inversión en aquellos países con más potencial de crecimiento de la marca. Esto se traduce en que la empresa aumente su compromiso en aquellos países en los que ya tiene cierta presencia a través de un distribuidor multimarca, por ejemplo, y la respuesta de los consumidores haya sido especialmente buena. De esta manera, mediante modos de cooperación con otras entidades, Ecoalf no se expondrá a un gran riesgo y, sin embargo, los beneficios de posicionamiento, visibilidad o financieros pueden ser mucho mayores. Por esta razón se recomienda a Ecoalf un cambio de estrategia internacional con el objetivo de aumentar su presencia e impacto en determinados países, la opción ideal estudiada es el modo joint venture. De esta manera, Ecoalf aspirará a un mayor crecimiento internacional, ya que actualmente su presencia internacional se encuentra mayoritariamente en distribuidores multimarca y en exportaciones.
- II. La segunda conclusión obtenida es la recomendación de que Ecoalf adapte ciertas características o estrategias de la empresa, según el país. Actualmente la empresa ha elegido la estandarización como método de internacionalización, a excepción de Japón, donde si ha adaptado ciertos factores a la cultura oriental. Sin embargo, aunque los países occidentales tengan muchos puntos en común en el ámbito cultural, hay muchas preferencias del mercado en el que difieren entre ellos. Como se ha mencionado en el análisis PESTEL, el factor social de un país es un gran condicionante en la decisión de compra de sus ciudadanos. Es por ello recomendable que Ecoalf realice ciertas diferenciaciones en aquellos países en los que sea necesario. Ejemplos de esto puede variantes en el diseño, según el estilo de vestimenta más utilizado por el público objetivo de Ecoalf en cada país. Siendo este más minimalista, deportivo, elegante o atrevido según el país. Además, Ecoalf

también deberá plantearse distintas estrategias de precio según el país y la capacidad económica de estos, algo que actualmente solo hacen en Japón. Para esta decisión también deberán tener en cuenta el compromiso de los ciudadanos con marcas sostenibles en cada país. Ya que, en aquellos países con mayor concienciación, los consumidores estarán dispuestos a pagar un precio más elevado del producto.

- III. Un área de mejora para Ecoalf, como se ha mencionado en distintos apartados del trabajo, como en el análisis DAFO, es la situación financiera de Ecoalf. Aunque la empresa sigue un claro patrón de crecimiento en sus niveles de ventas, en los 13 años de vida de la empresa esta aun no ha obtenido beneficios. Esta situación es normal en la fase de lanzamiento de una empresa y producto, sin embargo, esta última no es la situación de Ecoalf. Es por ello por lo que la empresa deberá ciertas estrategias y acciones que favorezcan los beneficios económicos de la empresa. En línea con lo mencionado, el aumento de inversión en el mercado internacional incrementa las opciones de crecimiento de Ecoalf, lo cual puede mejorar considerablemente la situación financiera de la empresa.
- IV. Una clara carencia de Ecoalf a nivel internacional, es su falta de visibilidad y, en general, valor de marca. Para ello, la empresa deberá trabajar más en la promoción internacional. Las acciones idóneas para ello son aquellas digitales y mediante redes sociales. Debido a la evolución de la publicidad, el canal más rentable actualmente es la promoción del producto a través de influencers. Estos personajes públicos tienen una gran comunidad de seguidores que se ven influenciados en gran medida por sus gustos y los productos que promocionan. Es por ello por lo que Ecoalf deberá estudiar cuales son las personas más influyentes en plataformas como Instagram, Twitch o Tiktok en cada país. Además de esto, sería conveniente que Ecoalf delegara ciertas acciones publicitarias en una agencia especializada local del país en cuestión. Aunque esta decisión requiera una mayor inversión económica, aumenta en gran medida el potencial de éxito de la campaña, disminuyendo así el riesgo de la empresa.

Otra acción que puede dar una gran visibilidad a la empresa es la colaboración con marcas notorias en dicho país y con organizaciones sostenibles dedicadas a

colaborar con empresas caracterizadas por su cultura, como es el caso de Ecoalf. Dentro de estas organizaciones, una de las más conocidas es BCorp, entidad con la que colabora Ecoalf en España y gracias a la cual ha ganado visibilidad en nuestro país. También se deberá tener en cuenta, que los certificados sostenibles adquiridos por la empresa a nivel local pueden perder su efecto debido a su poca notoriedad en el extranjero. Por ello, Ecoalf deberá también estudiar qué certificados de acreditación sostenible son los más utilizados en aquellos países en los que necesite ganar visibilidad.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

---

- 2020 *EPI Results*. (2020). Obtenido de Environmental Performance Index: <https://epi.yale.edu/epi-results/2020/component/epi>
- 35 *Ethical And Sustainable Clothing Brands Betting Against Fast Fashion*. (Abril de 2022). Obtenido de The Good Trade : <https://www.thegoodtrade.com/features/fair-trade-clothing>
- Alonso, T. (19 de Septiembre de 2019). *Ecoalf entra en el mercado japonés de la mano de Sanyo Shokai*. Obtenido de Fashion Network: <https://es.fashionnetwork.com/news/Ecoalf-entra-en-el-mercado-japones-de-la-mano-de-sanyo-shokai,1138830.html>
- Arriaga, M. G. (2019). *Análisis PESTEL*. Obtenido de UDG virtual: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2973>
- Borden, N. H. (s.f.). *The Concept of the Marketing Mix*. Harvard Business School.
- Carmen Sánchez Silva. (28 de Noviembre de 2021). *Ecoalf aspira a sus primeros beneficios*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/economia/negocios/2021-11-28/ecoalf-aspira-a-sus-primeros-beneficios.html>
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2013). *Marketing Internacional 14ª Edición*. Mc Graw Hill.
- Ceupe. (s.f.). *Formas de entrada en los mercados internacionales*. Obtenido de Ceupe Magazine: <https://www.ceupe.com/blog/formas-de-entrada-en-los-mercados-internacionales.html>
- Colaboraciones* . (2022). Obtenido de Ecoalf : <https://ecoalf.com/pages/colaboraciones>
- Colección Join Life*. (2022). Obtenido de Zara: <https://www.zara.com/es/>
- Converse Renew*. (2022). Obtenido de Converse: [https://www.converse.com/es/products/converse/catalog/materiales-sostenibles/renew?lang=es\\_ES](https://www.converse.com/es/products/converse/catalog/materiales-sostenibles/renew?lang=es_ES)
- Cottiz Montoya, N. G. (2019). La internacionalización: implicaciones y modelos. *Revista Sextante*, 20, 44 - 54.
- Datos Banco Mundial* . (2022). Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/>
- Deloitte. (14 de Diciembre de 2021). *Qué son los criterios ESG y para qué sirven*. Obtenido de Blog Sostenibilidad Deloitte: <https://www2.deloitte.com/es/es/blog/sostenibilidad-deloitte/2021/que-son-criterios-esg-para-que-sirven.html>
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International business review* 9 (2), 163 - 190.

- Esto es lo que somos.* (2022). Obtenido de Skunkfunk: <https://www.skfk-ethical-fashion.com/es/marca>
- G. C. (22 de Febrero de 2022). *25 firmas de moda sostenible españolas donde comprar ropa.* Obtenido de Bazaar: <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/compras/g252047/marcas-firmas-espanolas-moda-etica-sostenible/>
- Germán Granda. (7 de Febrero de 2022). *Estas serán las tendencias ESG para 2022, el año clave de la sostenibilidad empresarial.* Obtenido de El Español: [https://www.elespanol.com/enclave-ods/opinion/20220207/tendencias-esg-ano-clave-sostenibilidad-empresarial/648315170\\_13.html](https://www.elespanol.com/enclave-ods/opinion/20220207/tendencias-esg-ano-clave-sostenibilidad-empresarial/648315170_13.html)
- Hollensen, S. (2017). *Global Marketing Seventh Edition.* United Kingdom: Pearson.
- ICEX. (2022). *El Atlas de La moda.* Obtenido de Foro de Marcas Renombradas Españolas: <https://atlasmoda.marcasrenombradas.com/marcas/ecoalf.html>
- IESE. (1 de Diciembre de 2021). *Tendencias en negocios 2022: sostenibilidad en acción – Ahora.* Obtenido de IESE: <https://www.iese.edu/standout/es/tendencias-negocios-sostenibilidad/>
- Ione Belarra. (13 de Julio de 2021). *Agenda 2030.* Obtenido de Gobierno de España: <https://www.mdsocialesa2030.gob.es/agenda2030/index.htm>
- Jesús Arteaga Ortiz. (2017). *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización.* Madrid: ICEX.
- Laura Arriaga García. (24 de Diciembre de 2018). *KPI en marketing: la medida que te permitirá alcanzar tus objetivos.* Obtenido de INESEM Business School: <https://www.inesem.es/revistadigital/gestion-empresarial/kpi-en-marketing/>
- Lehmann, M., Arici, G., Boger, S., Martinez-Pardo, C., Krueger, F., Schneider, M., . . . Schou, D. (2019). *Pulse of the Fashion Industry 2019 Update.* Global Fashion Agenda, Boston Consulting Group and Sustainable Apparel Coalition.
- Monteiro, T. A., Giuliani, A. C., Cavazos-Arroyo, J., & Kassouf Pizzinatto, N. (2015). *MEZCLA DEL MARKETING VERDE: UNA PERSPECTIVA TEÓRICA.* Obtenido de Cuadernos del CIMBAGUE: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46243484005>
- Naciones Unidas . (2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible.* Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>
- Nebot, S. (13 de Junio de 2019). *Ecoalf lanza el movimiento #BecauseThereIsNoPlantetB.* Obtenido de Control Publicidad: <https://controlpublicidad.com/campanas-publicitarias/ecoalf-lanza-el-movimiento-because-there-is-no-plantetb/>
- Olivera, D. &. (2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos.* Contribuciones a la Economía, marzo.

- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Actúa ahora*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas: <https://www.un.org/es/actnow/facts-and-figures>
- Orús, A. (14 de Abril de 2021). *Crecimiento de las búsquedas de moda sostenible en Internet en el mundo en 2020, por país*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/1228491/paises-con-mas-crecimiento-de-las-busquedas-online-de-moda-sostenible/>
- Países Ecoalf*. (2022). Obtenido de Web Ecoalf: <https://ecoalf.com/pages/paises>
- Pareja Cano, B. (2022). Sostenibilidad y economía de impacto. *Nota formativa asignatura Ética y Responsabilidad Social de la Empresa*. Madrid.
- Parlamento Europeo . (21 de Abril de 2022). *Economía circular: definición, importancia y beneficios*. Obtenido de Noticias Parlamento Europeo : <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20circular%20es%20un,de%20os%20productos%20se%20extiende.>
- pepe. (s.f.). Obtenido de file:///C:/ICADE%204/TFG/2017-0630\_Manual\_Internacionalizaci%C3%B3n\_proteg.pdf
- Pérez, J. Á. (2011). *Modelo de Competividad de las Cinco Fuerzas de Porter*. Obtenido de [redalyc.org: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54488638/MODELO\\_DE\\_COMPETITIVIDAD\\_DE\\_LAS\\_CINCO\\_FUERZAS\\_DE\\_PORTER\\_-\\_8-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653127521&Signature=FA3PhNW2-yzFCxF4nMt6nMCwzJo20Af5FWFXCss-IgP3s9En00IWJ6Z0KSreAcy2d1ISvBtN14EzIs1JZnu0ga~3LrrHmCLZ](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54488638/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER_-_8-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653127521&Signature=FA3PhNW2-yzFCxF4nMt6nMCwzJo20Af5FWFXCss-IgP3s9En00IWJ6Z0KSreAcy2d1ISvBtN14EzIs1JZnu0ga~3LrrHmCLZ)
- Pilar Riaño. (21 de Junio de 2021). *Ecoalf: crecimiento del 64% y números negros en el año del Covid*. Obtenido de Modaes.es: <https://www.modaes.es/empresa/ecoalf-crecimiento-del-64-y-numeros-negros-en-el-ano-del-covid.html>
- Sánchez, C. (2020). *4 Tendencias en Empresas Sostenibles para el 2021*. Obtenido de Smart Sustainability: [https://carlossanchez.eco/es/blog/tendencias-empresas-sostenibles-2021/#Tendencia\\_2\\_en\\_empresas\\_sostenibles\\_8211\\_Inversiones\\_ISR](https://carlossanchez.eco/es/blog/tendencias-empresas-sostenibles-2021/#Tendencia_2_en_empresas_sostenibles_8211_Inversiones_ISR)
- Shop online*. (2022). Obtenido de MATE The Label : <https://matethelabel.com/collections/all>
- Sobre B Corp*. (2022). Obtenido de B Corp Spain: <https://www.bcorpspain.es/sobre-b-corp>
- Sostenibilidad*. (2022). Obtenido de H&M: [https://www2.hm.com/es\\_es/sostenibilidad-en-hm.html](https://www2.hm.com/es_es/sostenibilidad-en-hm.html)
- Tienda online*. (2022). Obtenido de Hemper: <https://hemperstore.com/collections/ropa>

*Tienda online.* (2022). Obtenido de Manola: <https://es.themanola.com/>

*Tienda online.* (2022). Obtenido de Sézane: <https://www.sezane.com/es/coleccion>

*Tienda online.* (2022). Obtenido de Ecoalf Japon: <https://ecoalf.jp/>

Velázquez, A. R. (2017). *LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA COMO MEDIO DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS.* León.

*Web Ecoalf.* (2022). Obtenido de Ecoalf: <https://ecoalf.com/>

## 6. ANEXOS

---

### Anexo 1. Teoría tipos de modo de entrada

A continuación, se expondrán y explicarán las diferentes alternativas y opciones con las que cuenta una empresa para entrar en el mercado internacional. Cabe destacar que, en muchas ocasiones, las empresas comienzan eligiendo la opción de entrada que supone menos riesgo y compromiso por parte de la empresa y, según gana consumidores y experiencia en el mercado, adopta una opción que supone un mayor compromiso y riesgo.

Los métodos expuestos a continuación están ordenados en orden ascendente de riesgo y compromiso:

#### 1. Modos de exportación

##### a. Exportación indirecta

- i. Trading companies<sup>23</sup>: se trata de empresas que actúan en mercado de alto riesgo como exportadoras o importadoras. Estas adquieren la mercancía como propiedad o medían en su adquisición.
- ii. Importador en origen: empresas que realizan una acción exportadora para la empresa en cuestión. Son grandes distribuidores minoristas que venden los productos de la empresa en sus propios centros.
- iii. Agente comercial: son intermediarios de las operaciones comerciales internacionales de la empresa. Estos obtienen como beneficio un porcentaje de sus ventas realizadas a favor de la empresa y no asumen ningún riesgo de las operaciones en cuestión.
- iv. Distribuidor: empresa que, en sus centros o asociados, ofrece tanto productos de importación como productos de fabricación local.

##### b. Exportación directa

- i. Venta online: se trata de las operaciones comerciales realizadas por la empresa mediante Internet o el canal online. Estas pueden ser

---

<sup>23</sup> Empresas de comercio internacional.

mediante la web propia de la empresa mediante un *Marketplace*, haciendo este término referencia a los distribuidores digitales.

- ii. Venta directa a cliente final: en este caso todas las tareas y operaciones son realizadas por el personal comercial de la propia empresa.

(Jesús Arteaga Ortiz, 2017)

## 2. Modos de cooperación

- a. Piggyback<sup>24</sup>: se trata de un acuerdo contractual entre empresas, por el cual una o más venden sus productos por la red de otra ya establecida en el exterior. Suele tratarse de una distribución exclusiva.
- b. Consortios de exportación: se trata de una asociación de fabricantes para la exportación de productos. Sus objetivos son desarrollar su comunicación internacional y establecer una red de distribución en el exterior.
- c. Licencia: se da lugar cuando una empresa cede los derechos sobre su propiedad intelectual o activos intangibles a otra que los adquiere en el mercado exterior a cambio de un canon de entrada y un porcentaje de las ventas, llamados *royalties*.
- d. Franquicia: esta ocurre cuando una empresa le concede la cesión total de su negocio a otra que, igual que en la licencia, los adquiere en el mercado exterior a cambio de un canon de entrada y un porcentaje de las ventas, llamados *royalties*. En este caso, la primera empresa no solo concede a la segunda la propiedad intelectual, también la gestión comercial y de marketing, los proveedores, la formación, agencias y otros.
- e. Joint venture<sup>25</sup>: consiste en una relación de negocios establecida entre dos o más empresas, las cuales suelen ser del mismo sector, que cooperan cubriendo y complementándose en sus necesidades, además de compartir los riesgos derivados del cumplimiento de sus objetivos.

---

<sup>24</sup> Alianza que consiste en la utilización por parte de una empresa que quiere introducirse en un mercado exterior de la red de distribución de otra que ya está establecida en este.

<sup>25</sup> Tipo de empresa creada por dos o más compañías procedentes de distintos países, que se convierten en socios para el desarrollo conjunto de una actividad.

(Jesús Arteaga Ortiz, 2017)

### 3. Implantación

- a. Delegación comercial: se trata de una oficina de ventas en el exterior sin personalidad jurídica, por lo que no puede realizar operaciones en nombre propio. Cumple aquellas funciones que realizaría un agente comercial, diferenciándose en que esta primera es parte de la empresa.
- b. Filial comercial: en este caso, el establecimiento ubicado en el extranjero sí tiene personalidad jurídica, por lo que opera en su propio nombre. Sin embargo, está completamente controlada por la sociedad matriz. La filial compra los productos a la matriz y los revende en su mercado.
- c. Filial de producción: este tipo de modo de entrada es el que más compromiso y riesgo supone. Este cumple todas las características de la filial comercial, con el añadido de que la empresa también internacionaliza su producción o fabricación al extranjero.

(Jesús Arteaga Ortiz, 2017)

### **Anexo 2. Lista de países en los que opera Ecoalf**

Alemania	China	Estonia
Andorra	Chipre	Filipinas
Argentina	Colombia	Finlandia
Australia	Corea Del Sur	Francia
Austria	Costa Rica	Gibraltar
Bélgica	Dinamarca	Grecia
Bosnia-Herzegovina	Eslovaquia	Hungría
Bulgaria	Eslovenia	Irlanda
Canadá	España	Islandia
Chile	Estados Unidos	Israel

Italia	Noruega	Suecia
Japón	Países Bajos	Suiza
Letonia	Panamá	Tailandia
Liechtenstein	Perú	Taiwán
Lituania	Polonia	Túnez
Luxemburgo	Portugal	Turquía
Malta	Reino Unido	Ucrania
Marruecos	República Checa	Uruguay
México	Rumanía	
Mónaco	Singapur	

(Países Ecoalf, 2022)

### Anexo 3. Definición de las KPIs mencionadas

- Retorno de Inversión (ROI): es una herramienta financiera utilizada para medir el rendimiento de la inversión económica en un proyecto, relacionando el beneficio obtenido con la inversión realizada.

La manera de calcularlo es la siguiente:  $ROI = \frac{\text{Beneficio} + \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$

- Beneficio Neto: indica la cantidad restante de ingresos de la empresa después de haber contabilizado todos los costos e impuestos.
- Margen de ganancias: este ratio financiero, calcula la rentabilidad económica que tiene un producto o servicio ofertado por la empresa.

Este se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Margen de ganancias} = \frac{\text{Precio de Venta} - \text{Coste de Producto}}{\text{Precio de Venta}}$$

- Alcance: El alcance de una publicación en redes sociales, es una cifra muy determinante en el contenido digital de una empresa. Esta se refiere al número de usuarios únicos que han visualizado la publicación en cuestión.
- Engagement: este ratio es uno de los más importantes en el ámbito de promoción mediante redes sociales, especialmente a la hora de trabajar con un influencer. Este determina el porcentaje de usuarios que han interactuado con la marca como consecuencia de una publicación.

La manera de calcularlo es la siguiente:

$$\text{Tasa de Engagement} = \frac{\text{Total de interacciones conseguidas}}{\text{Usuarios alcanzados}} \times 100$$

- Click Through Ratio (CTR): este indicador es similar a la tasa de engagement con alguna variante. En vez de tener en cuenta cualquier interacción con la marca, especifica esta a el acto de hacer “clic” en el perfil de la marca. Además, tiene en cuenta todas las visualizaciones de la publicación, solo solo los usuarios.

Su fórmula es la siguiente:

$$\text{CTR} = \frac{\text{Total de clicks}}{\text{Total visualizaciones}} \times 100$$

- Tasa de conversión: esta muestra el porcentaje de usuarios que realizan una compra de todos los que han visitado la web.

La manera de calcularlo es:

$$\text{Tasa de conversión} = \frac{\text{Conversiones}}{\text{Visitantes a la web}} \times 100$$

- Tasa de repetición de compra: este KPI calcula el porcentaje de consumidores que han realizado una segunda compra en la marca. Es uno de los indicadores que muestra la fidelidad a la empresa.

Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Tasa de repetición de compra} = \frac{\text{Clientes que han realizado más de una compra}}{\text{Total de clientes}} \times 100$$

- Tasa de shares: se refiere al porcentaje de veces que se ha compartido cierto contenido digital sobre las visualizaciones que este ha tenido.

La fórmula es la siguiente:

$$Tasa\ de\ shares = \frac{Veces\ que\ se\ ha\ compartido\ la\ publicación}{Total\ visualizaciones} \times 100$$