



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE

INTERNACIONALIZACIÓN DE MARCAS DE MODA NATIVAS DIGITALES

Autor: Lucía de Clemente Fernández-Picazo

Director: Clemente Hernández Sánchez

MADRID | Marzo 2023

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar las estrategias de internacionalización de marcas de moda nativas digitales (MMND) y su éxito en el mercado global. Se ha realizado una investigación en la que se ha profundizado en el porqué de las distintas estrategias, en función del tipo de empresa y se ha analizado la evolución del sector y de los consumidores para predecir tendencias futuras y las estrategias de marketing que permiten el éxito de la internacionalización de estas marcas.

Se concluye que, en la era de internet y las comunicaciones, las MMND han surgido para ofrecer al consumidor precios reducidos y una gran facilidad de compra online, creando una comunidad con sus clientes y estableciendo relaciones emocionales y duraderas con ellos. Sin embargo, su modelo de negocio y la fuerte competencia hacen que deban penetrar mercados internacionales para ampliar su número de clientes potenciales y seguir creciendo.

Las MMND necesitan realizar un ejercicio de introspección para evaluar su capacidad de internacionalización y analizar los posibles mercados a los que expandirse, teniendo en cuenta las posibles diferencias culturales. Es fundamental adaptar la imagen de marca a cada país y crear contenido digital en las redes sociales para conseguir la identificación y fidelización de los consumidores.

La situación política y económica mundial y los constantes avances tecnológicos plantean retos para las MMND, que deben incorporar innovaciones a sus plataformas de forma continua para ser competitivas.

En conclusión, el trabajo destaca la importancia de analizar y adaptarse a los mercados internacionales para el éxito de las MMND en la industria de la moda.

PALABRAS CLAVE:

- Internacionalización
- Marcas de moda nativas digitales
- Imagen de marca
- Producto
- Consumidor
- Estrategia
- Nude Project

ABSTRACT

This paper aims to analyze the internationalization strategies of digital native fashion brands (MMND) and their success in the global market. Research has been carried out in which we have delved into the reasons for the different strategies, depending on the type of company and we have analyzed the evolution of the sector and consumers to predict future trends and marketing strategies that allow the success of the internationalization of these brands.

It is concluded that, in the era of the Internet and communications, MMNDs have emerged to offer consumers reduced prices and ease of online shopping, creating a community with their customers, and establishing emotional and lasting relationships with them. However, their business model and strong competition mean that they need to penetrate international markets to expand their potential customer base and continue to grow.

MMNDs need to conduct an introspection exercise to assess their internationalization capacity and analyze potential markets to expand into, considering possible cultural differences. It is essential to adapt the brand image to each country and create digital content on social networks to achieve consumer identification and loyalty.

The global political and economic situation and constant technological advances pose challenges for MMNDs, which must continuously incorporate innovations into their platforms to be competitive. In conclusion, the paper highlights the importance of analyzing and adapting to international markets for the success of MMNDs in the fashion industry.

KEY WORDS

- Internationalization
- Digital native fashion brands
- Brand image
- Product
- Consumer
- Strategy
- Nude Project

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	6
1.2. OBJETIVOS.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA.....	8
1.4. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	9
2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA MODA	10
2.1. HISTORIA.....	10
2.2. SITUACIÓN ACTUAL.....	12
2.3. FUTURO Y DESAFÍOS.....	14
3. MARCAS DE MODA NATIVAS DIGITALES	17
3.1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS.....	17
3.2. MARCAS DE MODA NATIVAS DIGITALES ANTE EL FUTURO Y LOS DESAFÍOS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA.....	19
4. INTERNACIONALIZACIÓN	21
4.1. CAUSAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	21
4.2. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	23
4.3. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	27
4.4. MODOS DE ENTRADA.....	32
4.4.1. Modos de entrada tradicionales.....	32
4.4.2. Particularidades en la internacionalización de las MMND.....	35
4.5. OPORTUNIDADES Y BARRERAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	37
4.6. FUTURO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	41
5. CASO NUDE PROJECT	44
6. CONCLUSIONES	49
7. BIBLIOGRAFÍA	51

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Vivimos en un mundo en el que se establecen cada vez más acuerdos y relaciones entre países en todos los ámbitos, lo que ha desembocado en lo que se conoce como la “globalización”. La globalización, según la Real Academia Española, es el *“proceso por el que las economías y mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los Gobiernos”*.

En este sentido, actualmente, la economía de los países depende, en gran medida, de las importaciones y exportaciones que tenga el mismo y el crecimiento empresarial suele producirse a través de la expansión al extranjero. Además, durante las últimas décadas, se han realizado numerosos avances tecnológicos que hacen posible el acceso de cualquier persona o empresa, sin importar su tamaño, a un gran número de clientes enmarcados en un contexto internacional. De esta forma, se ha creado un mercado global, que, como todo, comporta ventajas y dificultades.

Por un lado, se incentiva la actividad innovadora y emprendedora entre personas de cualquier país y de diferentes edades, que buscan diversos caminos para la diferenciación de sus productos. Se amplía el número de clientes al que puede llegar una marca sin necesidad de abrir establecimientos en un gran número de ciudades y países, e incluso se hace innecesaria la tenencia de un local físico al que puedan acudir los clientes. Además, posibilita el acceso a economías de escala, pudiendo las empresas producir a costes inferiores, ampliando sus márgenes e incrementando sus beneficios.

Por otra parte, aumenta la competencia, lo que podría verse como algo positivo para la economía y los consumidores, pero para los empresarios puede ser una desventaja por la necesidad constante de innovación y diferenciación. Además, como las empresas buscan una mayor competitividad y una disminución de los costes, pueden ser perjudicados los trabajadores por unas peores condiciones laborales y salarios inferiores, dando lugar, en algunos casos, a situaciones de explotación laboral en países subdesarrollados. Por último, obliga a que todos accedan a este mercado global para poder tener las mismas

oportunidades, desapareciendo los pequeños negocios que basan su actividad en sus establecimientos a pie de calle.

Por su parte, la “internacionalización” es *“aquel proceso cultural de ámbito empresarial por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios diversos en países que constituyen mercados distintos a su entorno geográfico natural”* (Ortega Giménez & Espinosa Piedecausa, 2015, 22). Existen diferentes estrategias de internacionalización que explicaremos más adelante en el cuarto capítulo. Esta figura ha ido cobrando importancia a medida que los mercados abren sus fronteras y las empresas necesitan introducirse en los mercados extranjeros para poder ser competitivas.

En este contexto, se crean empresas y marcas de moda que no requieren de un establecimiento físico para un funcionamiento normal y en igualdad de oportunidades que sus competidores. Nacen las conocidas como marcas nativas digitales o, en este caso, marcas de moda nativas digitales, que, gracias a las nuevas formas de comunicación y las redes sociales, consiguen abrirse un hueco en la mente de los consumidores, que acaban acudiendo a ellas antes que a tiendas de pie de calle. Son este tipo de marcas las que van a ser analizadas a lo largo del trabajo, sus oportunidades y dificultades en su proceso de internacionalización, así como algunos ejemplos actuales y sus tendencias.

1.2. OBJETIVOS

La finalidad principal de este trabajo es estudiar las distintas estrategias y procesos de internacionalización que siguen las marcas de moda que nacen a través de internet sin establecimientos físicos. Además, el objetivo es profundizar en el porqué de los mismos, en función del tipo de empresa, y por qué una estrategia que puede llevar al éxito a una empresa es causa de la liquidación de otra distinta. Así pues, el trabajo persigue analizar la evolución del sector y de los consumidores, para predecir tendencias futuras, así como las estrategias de marketing que permiten el éxito de la internacionalización de las marcas de moda nativas digitales.

1.3. JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA

Frente a las tiendas tradicionales están naciendo a un ritmo vertiginoso marcas de moda que surgen a través de internet y redes sociales, alcanzando a un número muy alto de potenciales clientes. Estas marcas nacen sin un establecimiento físico y se centran en un producto y público muy concreto, pero crecen rápidamente con volúmenes muy altos de ingresos e innovando en las formas de publicitar sus productos, aprovechando las nuevas tecnologías. Las marcas nativas digitales no sólo dan importancia a los productos sino a sus plataformas digitales, que son las que, en un principio, atraen a sus clientes y les permiten diferenciarse de sus posibles competidores. En este sentido, los principales clientes son los jóvenes, que son los que primero tienen conocimiento de la empresa, gracias a su conocimiento de las nuevas tecnologías. Además, estas marcas digitales, dan un protagonismo especial a los consumidores, consiguiendo una mayor fidelización de los mismos. Los clientes primero conocen la marca y después el producto.

Por otra parte, requieren de una constante innovación para atender a su público objetivo, ya que la era de las tecnologías se caracteriza por el cambio constante de estas y las nuevas generaciones van dando preferencia a plataformas distintas de las favoritas de las generaciones anteriores, a lo que deben adaptarse este tipo de empresas. Esto puede llevar a numerosos esfuerzos e inversiones en I+D y diseño digital.

Estas empresas nacen y operan en internet, se conocen como verticales porque todas las fases, desde el abastecimiento hasta el envío del producto a los clientes, se gestionan por internet, sin intermediarios. Su funcionamiento está totalmente digitalizado, por lo que, las estrategias de internacionalización también deberán estarlo, difiriendo de las formas tradicionales de internacionalización de las marcas que conocemos hasta ahora. Es por ello por lo que conviene estudiar la internacionalización de las marcas de moda nativas digitales y cómo consiguen penetrar en mercados extranjeros sin necesidad de abrir establecimientos físicos en otros países para darse a conocer.

Estas marcas están revolucionando el sector, transformando la industria de la moda y atrayendo clientes a través de métodos muy diferentes a los utilizados tradicionalmente. Han evolucionado mucho en los últimos años gracias a su enfoque en la tecnología y la innovación en sus estrategias de marketing y venta. Por ello, interesa estudiar cómo

acceden estas marcas a los mercados internacionales y el potencial impacto en el sector, tanto en España, como en el resto del mundo.

1.4. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO

En primer lugar, contextualizaré el trabajo, indicando los objetivos y el marco teórico del mismo. Seguidamente, haré un análisis del sector de la moda y sus tendencias en el futuro, para lo que me apoyaré en distintas fuentes, tanto primarias como secundarias. Además, analizaré las distintas estrategias de internacionalización para las marcas nativas digitales y sus ventajas e inconvenientes en función del segmento del mercado al que se dirijan y el tipo de producto que ofrezcan.

Posteriormente, haré un estudio de casos concretos de marcas nativas digitales que han optado por la internacionalización y las estrategias que hayan decidido seguir.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA MODA

2.1. HISTORIA

Algunos autores remontan el inicio de la historia de la moda a la antigüedad, mientras que otros, consideran que la moda, tal y como la conocemos hoy en día, no comienza hasta finales de la Edad Media o hasta el Renacimiento. Para fijar el momento de inicio de la moda, debemos, primero, definirla.

La moda, según Jean Baudrillard, es aquello que no es actual, que se da en un contexto de modernidad, entendida como ruptura, progreso e innovación. Por otra parte, Lipovetsky define la moda como *“una búsqueda frenética de la novedad, y una forma de venerar el presente”* (Pérez Sánchez, 2020). De esta forma, vemos que la moda, para ambos autores, se relaciona con lo nuevo, con un proceso de abandono de lo antiguo para introducir las innovaciones y tecnologías del momento, en este caso, en la vestimenta.

En este sentido, si observamos las distintas etapas de la historia, en relación con la indumentaria común del momento, vemos como desde la antigüedad las personas han tenido la necesidad de vestirse. Así, los primeros hombres aprendieron a utilizar las pieles de los animales que cazaban para cubrirse del frío e incluso aprendieron a tratarlas para que duraran más. Posteriormente, los griegos, romanos y egipcios también tenían una vestimenta típica acorde a sus necesidades. Sin embargo, la vestimenta era común a hombres y mujeres y, si nos fijamos, no hubo innovación, salvo pequeños detalles, durante muchos siglos. En consecuencia, no cabe utilizar la palabra moda para designar estas formas de vestir. La moda no aparecerá hasta finales de la Edad media, en el siglo XIV a partir del cual y hasta el siglo XIX se da lo que Lipovetsky denomina la fase inaugural de la moda. Es en esta etapa histórica en la que, según el autor, la moda manifiesta sus principales características de carácter social y estético a través de una evolución acelerada de banalidades e ilusiones reflejadas en la forma de vestir de la aristocracia (Lipovetsky, 1990).

El origen de la moda es consecuencia de un cambio de mentalidad de la sociedad, que deja de venerar la tradición y lo histórico, para admirar lo moderno y vanguardista. Como dice Lipovetsky *“no hay moda sin prestigio y superioridad atribuidos a los nuevos modelos y, por tanto, sin cierto menosprecio por el orden antiguo”* (1990, 27). Por ello,

no puede hablarse de moda en las culturas clásicas, cuya obsesión con el pasado, su historia y sus héroes, impedía que buscaran el cambio y la innovación. Es a partir del final de la Edad Media, como consecuencia de la crisis demográfica causada por la peste y las crisis económicas cuando se introducen cambios sociales que llevan a romper con esta forma de pensar. En esta etapa, entre otras novedades, el ser humano deja de concebir a Dios como el centro de todo y se pone a sí mismo en su lugar, surge el antropocentrismo frente al teocentrismo de los siglos anteriores. En este sentido, Kant definió la moda como “*una forma de imitación fundada en la vanidad*”, por lo que es lógico que, al convertirse el hombre en el centro del mundo, se desarrolle una mayor preocupación por las apariencias y, en concreto, la forma de vestir, que derive en la moda, ya que como dijo Stephane Mallarmé la moda es la “*diosa de las apariencias*” (Lozano, 2002).

Desde el nacimiento del mercantilismo, los cambios fueron acelerándose, con transformaciones más habituales y extravagantes. Como dijo Montaigne en sus Ensayos: “*Nuestro cambio es tan repentino y rápido en esto que la inventiva de todos los sastres del mundo no podría proporcionar suficientes novedades*” (Piponnier, 1970) Sin embargo, el ritmo de la Edad Media se quedó corto frente al de la Ilustración, el conocido siglo de las luces, caracterizado por la ruptura con el Antiguo Régimen y el absolutismo. Con este afán de ruptura con el régimen anterior, los ilustrados buscan la innovación y el progreso, lo que se manifiesta en los grandes avances científicos y, también, en el ritmo acelerado de cambios en la vestimenta de la época (Lipovetsky, 1990).

En 1733 surge la Revolución Industrial y, con ella, aparece, por primera vez, la máquina de vapor, desarrollada por James Watt entre 1763 y 1775. Gracias a ello y su facultad de mover maquinaria pesada, surgieron las fábricas y, con ellas, la producción en masa. Nace en Europa, de esta forma, lo que se conoce como la industria textil. Por otra parte, la Industria de la Moda tiene su origen formal en Charles Frederick Worth, quien no solo transformó el estilo de su época, sino que también creó la primera marca de moda al etiquetar sus diseños con su firma. Worth organizó exhibiciones periódicas para presentar sus diseños a un grupo determinado de mujeres, algo similar a las pasarelas actuales, y utilizó propaganda y relaciones con la prensa para promocionar su trabajo (Pérez-Ramos, 2021).

A mediados del siglo XIX, se considera que empieza la Moda Moderna. En 1870 los diseñadores empiezan a vender sus productos mediante catálogos a través de pedidos por correo, aunque todavía cuentan con pocos productos. (Deihl & Cole, 2015).

2.2. SITUACIÓN ACTUAL

La llegada de Internet revolucionó la industria de la moda, permitiendo un mayor acceso a productos tanto nacionales como internacionales. Las transformaciones se dan a nivel de producción, de canales de distribución y venta y de marketing y publicidad, dando lugar a un proceso mucho más corto y eficiente. Además, con la creación de los smartphones, cualquier persona puede comprar en cualquier momento y lugar. Ello, a su vez, ha conllevado cambios en el comportamiento de los consumidores.

Los consumidores actuales buscan la inmediatez y la comodidad a precios bajos. Además, dejan de centrarse en variables objetivas para buscar conexiones emocionales y experienciales con las marcas, debido a la saturación de la oferta. Como consecuencia, se ha producido una evolución de la marca, que, en un inicio, se basaba en la respuesta a la pregunta de ¿qué es?, llegando ahora a tener que responder a la pregunta de ¿quién eres?, pasando por lo que haces y lo que sientes al adquirir los productos de la marca concreta. El consumidor tiende, además, a alternativas más sostenibles y la informalidad (Bic Galicia, 2008).

Consecuentemente, surge en la industria de la moda el fenómeno conocido como *fast fashion*, que consiste en lanzar colecciones de ropa de baja calidad a precios bajos de forma constante y acelerada. Este modelo de producción y consumo tiene consecuencias nefastas para el medio ambiente y los derechos laborales, lo que ha provocado un replanteamiento por parte de algunas empresas. Desde el siglo XIX se intentó reducir el precio de la ropa, de forma que fuera más accesible para un mayor número de personas, sin embargo, no ha sido hasta dos siglos después, como consecuencia de la globalización e internet, cuando se ha llegado al fenómeno de *fast fashion* como tal, con la aparición de firmas como Zara, H&M o Primark, que lanzan hasta 50 colecciones al año. La *fast fashion* caracteriza por ser cambiante, de baja calidad, ser poco sostenible y tener precios asequibles. Muchas de las empresas de *fast fashion* tienen sus centros de producción en países subdesarrollados, donde las condiciones laborales no están reguladas y los sueldos son más bajos (“*Fast Fashion: ¿Cuál Es Su Futuro En El Sector De La Moda?*”, 2022).

Como consecuencia, numerosas empresas de consultoría han analizado el sector de la moda y llevado a cabo informes, entre los que destaca el informe “*Style that’s sustainable: A new fast-fashion formula*” (Remy et al., 2016) de McKinsey, que muestra el impacto

ambiental de la *fast fashion* y su creciente producción a nivel mundial. A pesar de los esfuerzos por reducir el impacto, la mayoría de las prendas terminan en vertederos o incineradoras. Por ello, se llevan a cabo propuestas tanto internacionales como a nivel de marca para reducir el impacto de la moda en el medioambiente. En este sentido, la UE aprobó una directiva para recoger textiles por separado a partir de 2025, mientras que algunas marcas apuestan por la *slow fashion*, produciendo menos prendas de mayor calidad con materias primas menos contaminantes (*“Fast Fashion: ¿Cuál Es Su Futuro En El Sector De La Moda?”*, 2022).

En lo que se refiere a los datos económicos, a nivel nacional, el sector de la moda en España supuso en 2021 un 2,7% del PIB español, un 3,9% del empleo y un 8,5% del total de exportaciones realizadas desde España al resto del mundo. Los países a los que más exporta España son Marruecos, Francia, Portugal, Italia, y Alemania y las exportaciones del sector textil aumentaron en 2021 en un 19,8% y en un 12,9% en 2022, siendo Marruecos el principal comprador. Por otra parte, las importaciones vienen principalmente de China, Italia, Turquía, India y Portugal y se vieron disminuidas en 2021 en un 16,9%, incrementando, sin embargo, en 2022 en un 32,1% en el sector textil, con China como principal proveedor. No obstante, la facturación total en este sector se ha visto disminuida en un 16,2% frente a 2020, lo que puede ser consecuencia del incremento de precios en un 5%, fruto de la subida del precio de la energía en España, que afecta, en gran medida, a la industria de la moda, especialmente en las fases de producción. Las importaciones totales de la moda incrementaron en un 4,7% de 2020 a 2021, mientras que las exportaciones experimentaron una subida del 23,5% durante este periodo. A pesar de ello, en 2021 se vio disminuido el número de empresas activas en la industria de la moda en España. Además, los compradores actualmente han reducido la adquisición de artículos de moda en tiendas multimarca y grandes almacenes en beneficio del resto de formatos comerciales (Modaes, 2022)

España, en 2018, ocupó el quinto lugar de Europa en el consumo de ropa y, un año después, España logró su récord histórico en su cifra de ventas internacionales de artículos de moda, llegando a casi 26 mil millones de euros. Para continuar la comparativa con el resto de países miembros de la Unión Europea, cabe destacar que los españoles gastan de media 160€ menos en ropa que la media europea, situada en 490€ anuales, ocupando, como consecuencia, el puesto décimo octavo (Fashion United, 2023).

Por otra parte, es necesario subrayar que el 20,8% de las ventas totales de artículos de moda se realizó por el canal online, predominando la venta de accesorios (Modaes, 2022). Se ha observado que un 74% de personas compran productos de moda a través de plataformas digitales (Fashion United, 2023). Como consecuencia, el 8,4% de las ventas totales a través de comercio electrónico en España en 2021, fue de prendas de vestir, siendo las tiendas favoritas ZARA y Bershka. De hecho, en términos de facturación a través del *e-commerce*, España se sitúa en el cuarto puesto de Europa con una cifra de 68,4 billones de euros en 2021 (Fashion United, 2023). Sin embargo, debemos señalar que el 79,3% de las compras realizadas por los españoles a través del comercio electrónico se realizó a empresas de países extranjeros. En 2021 ha aumentado el número de compradores de moda, con una penetración del 46,8% y un gasto medio anual de 194,7 euros por persona (Modaes, 2022).

2.3.FUTURO Y DESAFÍOS

La digitalización ha revolucionado la industria de la moda, que se ve obligada constantemente a implementar nuevas tecnologías en sus diferentes procesos para lograr una mayor eficiencia y mejor experiencia del consumidor. Además, la globalización también tiene un fuerte impacto en este sector, que sufre las consecuencias de los conflictos geopolíticos, la pandemia y la situación macroeconómica.

En primer lugar, la digitalización ha hecho posibles avances tecnológicos, como es la tecnología RFID, que emplea señales de radio, a partir de chips introducidos en los productos, para guardar y recuperar datos relacionados con los artículos vendidos por la empresa, como son su tamaño, color o su precio. Esta tecnología mejora la eficiencia del inventario, beneficiando especialmente al comercio electrónico, mediante la identificación de los productos y la organización en tiempo real de las existencias. Además, proporciona a los clientes una mejor experiencia, disminuyendo los tiempos de espera y proporcionando información sobre los productos, de forma que puedan tomar decisiones informadas. Esta tecnología permite un mejor análisis de datos sobre el comportamiento de los consumidores, los inventarios y el rendimiento de las ventas para poder desarrollar estrategias de ventas y de gestión de inventarios mejores para la empresa. No obstante, estos datos serán guardados, por lo que perjudica la privacidad y

seguridad de los consumidores, almacenando información confidencial acerca de sus historiales de compras y su ubicación, entre otros (Vicent, 2023).

Además de la tecnología RFID, se aprecian avances en la logística, como son los almacenes robotizados, que permiten que sólo sean necesarias 4 personas para gestionar un total de 200.000 pedidos, o las máquinas de recogida automatizadas, que reducen los tiempos de espera. Esta robotización facilita una gestión de los pedidos ininterrumpida las 24 horas del día, todos los días. Por otra parte, se han llevado a cabo avances tecnológicos también en el ámbito del diseño mediante la creación de robots costurera, que permitirán trasladar la producción a sitios más cercanos, debido a que los costes en mano de obra no serán tan altos y no requerirán la externalización de la producción a países con mano de obra barata. Finalmente, se mejora la experiencia del consumidor gracias a la posibilidad de consultar a asistentes virtuales al comprar online o a la utilización de WhatsApp por grandes marcas, que tratan de acercarse al público más joven (Campo, 2019).

Como consecuencia, la digitalización, para las empresas se traduce en un incremento de ventas, a través de la mayor velocidad de los procesos de ventas, y un ahorro de gastos laborales, debido a la automatización de los procesos, lo que da lugar a mayores beneficios empresariales. Para los consumidores, supone una mejor experiencia de compra por la reducción de los tiempos de espera y la facilidad y conveniencia. No obstante, este proceso conlleva la pérdida de puestos de trabajo y la deshumanización del sector. (Campo, 2019). Según el informe de McKinsey “*The State of Fashion 2023*”, se espera que este año el sector de la moda se vea afectado negativamente por la situación macroeconómica y los conflictos geopolíticos. La principal preocupación de los ejecutivos de las marcas de moda es la inflación, que, inevitablemente, derivará en una disminución de la demanda por la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores y en un aumento de los COGS (*Costs of Goods Sold*) y gastos generales y administrativos de las marcas. Además, se están viendo afectadas las cadenas de suministros y la adquisición de materias primas como consecuencia de la pandemia, la guerra de Ucrania y fenómenos climáticos adversos en Asia, lo que está llevando a las marcas a reconsiderar los mercados en los que operan, llevándolas a abandonar China en busca de nuevos mercados como Oriente Medio o Estados Unidos. Esta situación afecta, a su vez, a los consumidores que reducirán las compras o adquirirán productos más baratos o con descuentos (McKinsey, 2022).

Dicho informe considera que, para sobrevivir, las marcas de moda tendrán que actualizar sus modelos operativos, sus cadenas de suministro y las estrategias de canales de venta, así como mejorar su marketing digital. Además, tendrán que diseñar sistemas y estrategias para anticipar los riesgos y poder mitigarlos en el menor tiempo posible, de forma que no perjudique a la empresa. Por otro lado, señala que el canal digital debe seguir siendo la prioridad para las marcas de moda, aunque convendría diversificar los canales para mantener la fidelidad de los clientes y una presencia relevante en el mercado (McKinsey, 2022).

En conclusión, las marcas de moda se enfrentan a una situación de incertidumbre y un cambio en el comportamiento del consumidor difíciles de afrontar. Por ello, deben crear contenido que las diferencie del resto de marcas, todas presentes en redes sociales. Además, deberán ofrecer al consumidor una experiencia mejorada, lo que pueden lograr gracias a la digitalización y a su inclusión en el metaverso, un desafío que acecha a la industria de la moda, difuminando las fronteras entre el canal digital y el físico. Deberán, también enfrentarse a cambios en los gustos de los consumidores, rompiendo la diferenciación de género y apostando por la moda *gender-fluid* (un 85% de los consumidores pretende adquirir este tipo de prendas en el futuro) a través de la neutralidad del diseño, los colores y los materiales (Modaes, 2022).

3. MARCAS DE MODA NATIVAS DIGITALES

3.1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

Las marcas nativas digitales, como su propio nombre indica, nacen en canales digitales, como alternativa a los canales de distribución tradicionales. En inglés se les conoce como Digitally Native Vertical Brand (DNVB), ya que suelen estar verticalmente integradas, lo que significa que controlan todas las fases del producto, desde su producción hasta la entrega a los consumidores (*¿Qué Es Una DNVB?*, 2018).

Este término fue acuñado por Andy Dunn, fundador de Bonobos, que detalla sus características en *“The Book of DNVB”*. Según Andy Dunn, las DNVB son marcas que nacen en internet y se enfocan en la experiencia del cliente. Su principal forma de interacción con los consumidores es a través de la web, y se dirigen a *millennials* y nativos digitales. Además, aunque la comercialización en línea es importante para estas marcas, esta tecnología es simplemente una parte de su negocio, no es su activo principal, ya que las DNVB son minoristas, no empresas tecnológicas. Estas marcas tienen márgenes de beneficio más altos que las empresas de comercio electrónico que no se encuentran verticalmente integradas. Uno de sus principales enfoques consiste en ofrecer un producto y servicio de mejor calidad que su competencia tradicional. Aunque nacen digitalmente, pueden expandirse offline mediante tiendas físicas, pop-ups o asociaciones selectivas (Dunn, 2016).

En comparación con las empresas de comercio electrónico que no se encuentran verticalmente integradas, se encuentran algunas similitudes, como su comienzo, pero difieren en muchos aspectos. Las DNVB se enfocan más en la marca y la lealtad del cliente, lo que les da una ventaja a largo plazo. Además, a diferencia de las empresas de comercio electrónico tradicionales, la DNVB tiene márgenes más altos y no crecen tan rápido, pero su estrategia se enfoca en la calidad y la singularidad del producto, lo que les permite crear una lealtad del cliente más fuerte. Por último, la DNVB puede controlar su distribución y tener un mayor dominio de su destino (Dunn, 2016).

Así pues, las DNVB están mucho más enfocadas a la experiencia del consumidor que en el producto, manteniendo una relación directa con los consumidores y adaptándose a sus preferencias. Para ello, eliminan cualquier tipo de intermediario y tienen mucho cuidado

con la calidad del servicio prestado al cliente. Estas marcas se dirigen a un sector de consumidores reducido con poca variedad de productos, utilizando marketing digital para dar a conocer su marca, las redes sociales son su entorno natural (*¿Qué Es Una DNVB?*, 2018).

Estas marcas diseñan, fabrican y venden sus productos por internet, Las DNVB integran toda la cadena de valor, lo que les proporciona un ahorro en costes que les permite disminuir los precios finales entre un 30 y un 50% y conseguir márgenes entre cuatro y cinco veces más elevados que los de las marcas de *e-commerce* tradicionales. El marketing digital es una característica fundamental de estas empresas, que consideran las redes sociales, principalmente, como un medio de relación con sus clientes, no sólo como un canal de exposición. Como hemos dicho, el centro de las marcas nativas digitales es el consumidor, por lo que buscan compensar la falta de relación física con los mismos a través de un mejor servicio de atención a los mismos y una mejor experiencia de compra. Para ello, utilizan las oportunidades que les ofrecen las tecnologías para estudiar a sus clientes y sus potenciales necesidades y preferencias, a través del análisis predictivo y el *big data*, y para comunicarse con ellos a través de diferentes plataformas como Facebook, WhatsApp o *chatbots* (Sekulits, 2018).

Por otro lado, aunque suelen distribuir a través de canales online, también pueden abrir, posteriormente, establecimientos físicos. De hecho, la tendencia a abrir tiendas físicas está creciendo en el sector de la moda, según la gestora de centros comerciales Carmila, casi un 70% de las de marcas nativas digitales planean abrir establecimientos físicos en el futuro (Chacón, 2022). Además, si deciden dar el salto a los locales físicos, contarán con la ventaja competitiva de tener afianzada su imagen de marca y su modelo de negocio probado (Sekulits, 2018).

Actualmente, con las nuevas generaciones, este tipo de marcas han ido cobrando mucha importancia, convirtiéndose en las favoritas de la Generación Z y alcanzando numerosos seguidores en las redes sociales. Además, muchas son fundadas por personajes famosos en las redes como influencers, lo que les proporciona, desde el inicio, un gran número de potenciales clientes, fidelizados ya por los influencers (Carmona, 2022).

3.2. MARCAS DE MODA NATIVAS DIGITALES ANTE EL FUTURO Y LOS DESAFÍOS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA

Como hemos visto en el capítulo anterior, los principales retos que depara el futuro para la industria de la moda son la digitalización, la incertidumbre, como consecuencia de la situación geopolítica y económica mundial, y el cambio en el comportamiento de los consumidores. Procedemos a analizar cómo las Marcas de Moda Nativas Digitales (en adelante, MMND) pueden afrontar estos retos.

En primer lugar, al tratarse de marcas digitales, las MMND ya cuentan con una ventaja tecnológica frente a sus competidores, lo que les ha permitido adelantarse a los cambios que ha traído la digitalización y utilizarlos como fuentes de ventajas competitivas más que como obstáculos para su crecimiento. Estas marcas están integradas por personas que han crecido en la era digital y, en consecuencia, se adaptan rápidamente a los avances tecnológicos y son capaces de implementarlos con facilidad en los procesos de producción y venta.

En cuanto a los conflictos geopolíticos y la situación de incertidumbre mundial, la integración vertical de las MMND permite que estas empresas disminuyan los costes de fabricación de los productos y, por consiguiente, la reducción de su precio, por lo que, aun viéndose afectadas por la inflación, el precio de sus productos podrá seguir siendo inferior al del resto de marcas de moda, manteniendo, de esta forma, su ventaja competitiva con respecto al precio. Esto a su vez, supone una ventaja de cara al cambio del comportamiento de los consumidores. Además, en lo relacionado con la moda informal y el *gender-fluid*, las MMND cuentan con la ventaja de que se dirigen a nichos o segmentos muy reducidos del mercado, lo que les permite ajustarse mejor a sus gustos o necesidades a través de herramientas de análisis de datos.

Ante los desafíos del mundo actual, el informe elaborado por Mckinsey, mencionado en el capítulo anterior, propone que las marcas de moda implementen en sus modelos de negocio el *direct-to-consumer* y la integración vertical y *nearshoring*, como consecuencia de la digitalización. Asimismo, plantea la importancia de que éstas incorporen en sus campañas de marketing una mayor creatividad que atraiga a los consumidores para establecer relaciones con ellos, así como que las mismas den una mayor importancia al *greenwashing*, tan presente en la mente del consumidor en los últimos tiempos

(McKinsey, 2022). Por su parte, las MMND, como hemos visto al definir sus características, ya incorporan todos estos elementos, como factores intrínsecamente unidos a su modelo de negocio.

En consecuencia, parece razonable decir que las MMND cuentan con las herramientas necesarias para sobreponerse a los desafíos que depara el futuro para la industria de la moda y lograr un crecimiento mayor al del resto de marcas del sector.

En este sentido, según un análisis realizado por Bain&Company, hasta 2030 las MMND conseguirán duplicar sus ventas y triplicar sus beneficios, mientras que las marcas centradas en canales físicos tendrán que realizar grandes inversiones para lograr una mayor digitalización, que les permita competir en el mercado actual, ante el cambio de comportamiento de los consumidores, mencionado anteriormente. Sin embargo, considera que su etapa de mayor expansión ya ha acabado. Entre las claves para su crecimiento futuro, la consultora destaca el conocimiento exhaustivo de los clientes, la omnicanalidad y la integración del metaverso en sus canales de venta y la implementación de la tecnología blockchain, además de la búsqueda de nuevas fuentes de creación de valor y de captación de talento. Por otra parte, según datos proporcionados por Credit Suisse, se prevé que para 2028 las ventas de moda online en Europa supongan el 52% de las ventas totales de moda, frente al 38% que se espera que alcance este año, como consecuencia del acceso al canal online de tiendas tradicionales (Modaes, 2023).

En conclusión, debido a los cambios en el comportamiento de los consumidores y su preferencia por la rapidez y la comodidad, además de las relaciones emocionales que pueden establecer las marcas nativas digitales con ellos, estas marcas serán una gran parte del futuro del comercio minorista.

4. INTERNACIONALIZACIÓN

4.1. CAUSAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Previamente a desarrollar las estrategias, debemos explicar lo que es la internacionalización. La internacionalización, como expusimos en la introducción, es un proceso por el cual las empresas se introducen en mercados extranjeros. Esto es posible gracias a que, hoy en día, hay una gran homogenización de tendencias y gustos alrededor de todo el mundo, lo que reduce los costes de adaptación del producto a los diferentes mercados internacionales. Adicionalmente, los gastos de almacén y transporte son menores y se han concentrado los canales de distribución, además del evidente desarrollo tecnológico y en las telecomunicaciones, que hace posible una mayor conexión entre los países.

Tras el análisis del Libro *“Retail Reset: Por qué las tiendas físicas son la clave del futuro”* (Lara & Gimeno, 2021) descubrimos que ha habido cinco olas de transformación de la industria de la moda, que impulsan y favorecen el salto internacional de las marcas:

En primer lugar, la globalización, que da lugar a una saturación de marcas, productos y tiendas en los países, hace que sea necesario internacionalizarse para sobrevivir. Si las empresas optan por permanecer únicamente en su país de origen, debido al aumento de oferta a los consumidores a partir de la expansión internacional de otras marcas, verá que su demanda disminuye, por lo que se vuelve necesaria la introducción de la empresa en mercados transfronterizos, para incrementar el espectro de potenciales clientes. Esto se debe a que ya no hay muchos mercados, en función de los países, sino que hay un único mercado global y hay que estar presente en la mayor parte del mismo.

En el caso de las MMND, la necesidad de internacionalización como consecuencia de la globalización es aún más fuerte. En el contexto actual surgen muchas empresas de moda digitales a través de las redes sociales, gracias a la escasa inversión inicial que requieren. Además, estas empresas, por lo general, se dirigen al mismo público y, al contar con una variedad de productos limitada, la diferenciación es escasa. Esto lleva a una saturación de los consumidores pertenecientes al sector al que se dirigen, generalmente miembros de la generación Z, que son los que utilizan con mayor frecuencia las redes sociales en las que se mueve este tipo de marca. En este contexto, si la marca nativa digital se centra únicamente en un país, sus clientes potenciales, de por sí limitados, se ven aún más

reducidos debido a la fuerte competencia de marcas, tanto nacionales como internacionales.

Por otro lado, la digitalización permite una disminución de los costes de transacción y reduce la necesidad de contratar intermediarios para la distribución de los productos, de esta forma se reducen los costes de venta. Además, para el caso de las MMND, que son las que nos ocupan, reduce notablemente las barreras de entrada a cualquier mercado. Sin embargo, como desventaja para las empresas, la digitalización lleva a los consumidores a buscar novedades a un ritmo estrepitoso debido a que se acostumbran rápidamente a la oferta de empresas muy variadas y tratan de encontrar innovaciones constantemente. No obstante, las MMND son empresas flexibles con gran capacidad de reacción frente a las exigencias de los clientes gracias a las relaciones que establecen con ellos a través del modelo *direct-to-consumer*, por el que evitan los intermediarios y tratan de establecer relaciones directas con los mismos.

En tercer lugar, la socialización conlleva un cambio en el cliente, que deja de ser pasivo y se involucra en las marcas, pudiendo hasta construirlas o destruirlas. Por ello, la empresa debe conocer a su cliente con mayor precisión y conseguir una mayor fidelidad del mismo. Como hemos visto, las MMND más que un producto, venden una marca. Buscan atraer y fidelizar a sus clientes a partir un sentimiento o una forma de vida más que mediante la promoción de sus productos. Así, los consumidores acaban por sentirse parte de la marca e identificarse con ella, creando comunidades en torno a las mismas que fomentan la lealtad del cliente. La cuarta ola se refiere a la sostenibilidad, con un especial enfoque en el cambio climático, la protección de la biodiversidad y la escasez de recursos, que deben aparecer en la propuesta de valor de las marcas para poder prosperar. Muchas de las actuales MMND enfocan sus estrategias de ventas en esta dirección, logrando atraer a un cliente comprometido con el medioambiente y la sociedad, y que está dispuesto a pagar un precio superior por productos que cumplan ciertos estándares.

Por último, hay que tener en cuenta la transformación demográfica, especialmente, a partir de 2025, que dará lugar a un gran cambio de los consumidores, más conectados a internet y menos dispuestos a desplazarse a tiendas físicas. Asimismo, varían las estrategias de publicidad y marketing que deben implementar las empresas, cobrando una importancia, cada vez mayor, las redes sociales, frecuentadas por este tipo de consumidor en crecimiento. En cuanto al comportamiento de los nuevos consumidores debemos destacar que, por lo general, se trata de clientes consumistas, orientados a sí mismos,

realistas y que buscan productos únicos y éticos, que ofrezcan un gran valor, además de experiencias, a precios bajos.

En definitiva, las MMND nacen en internet y las redes sociales y es ahí donde realizan los mayores esfuerzos en publicidad y marketing, llevando a cabo campañas creativas que les diferencian del resto de marcas que actúan en estos medios. Como veremos en el caso Nude Project, la mayor preocupación de las MMND está en el contenido digital que las marcas publican en las redes sociales pues es lo que define su ubicación en la mente del consumidor y les permite un buen posicionamiento frente a sus competidores, más que los productos u otras variables.

4.2. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Al penetrar en mercados internacionales, las marcas tienen que analizar a sus potenciales clientes para adaptar su oferta a sus necesidades y gustos. Asimismo, deben realizar un análisis de su propuesta de valor en relación con los consumidores y lograr una mayor diferenciación frente a sus competidores. Para ello, ya no pueden centrarse únicamente en los factores de diferenciación tradicionales, como son la variedad de productos, el precio, la rapidez y la conveniencia, ya que, gracias a las nuevas tecnologías y la globalización, es muy difícil ofrecer mejores precios y más variedad de productos a una mayor rapidez que todas las empresas presentes en el mercado global. Así pues, lo que realmente diferencia a las marcas actualmente es la innovación en el producto, el servicio, la experiencia del consumidor y el impacto de la marca. Al internacionalizarse, las marcas deberán tener estos factores en cuenta para lograr una fidelización de la nueva clientela (Lara, 2020). En este sentido, las MMND optan por ofrecer una variedad de productos limitada y centrarse en mejorar la experiencia de compra de los clientes, que debe ser adaptada a las diferencias culturales de los países en los que pretende introducirse, lo que supone un gran esfuerzo en términos de marketing.

A la hora de internacionalizar una marca, ésta debe plantearse por qué hacerlo, en cuanto a los beneficios que procurará la internacionalización a la empresa, ya que, si no, puede ocurrir que, aunque aumenten sus ventas, no se consiga el mismo efecto en la rentabilidad. Además de analizar los mercados que puede penetrar en función de los beneficios a largo plazo que le pueden ofrecer. A este respecto, los mercados más atractivos serán aquellos

con estabilidad política, libertad de mercado y poca deuda del sector privado (Johnson et al., 2014). En lo que respecta a las MMND, con referencia a la política de los países a los que estas marcas se expanden, tendrán que prestar especial atención a las medidas de ciberseguridad y a la legislación acerca de la protección de datos que existan en cada país, así como las principales plataformas de pago utilizadas y los aranceles que se imponen a las importaciones de productos de moda.

Asimismo, es importante estudiar el momento en el que la marca se abre al mercado internacional, ya que podrá fracasar si es pronto o tarde, así como la escala a la que pretende introducirse. Será pronto si es de los primeros en adentrarse en determinados mercados, lo que puede facilitar la captación de la demanda, la fidelización de los clientes y la adquisición de una ventaja en costes antes de que lleguen los competidores, pero puede ser, por el contrario, que aumenten los gastos de promoción para dar a conocer el producto o marca, desconocidos en el mercado concreto hasta entonces, o que el país en concreto no esté preparado para ese tipo de producto o marca y fracase. Por otro lado, será tarde si ya hay demasiadas marcas internacionales establecidas en ese mercado. (Johnson et al., 2014).

Además, habrán de analizar qué elementos de su modelo económico, operativo o de negocio son los que se van a internacionalizar, así como si el personal está preparado para dar el salto y se cuenta con personas con capacidad y adecuadas para ello. Finalmente, habrá que elegir la estrategia de internacionalización adecuada para la empresa o marca concreta (Lara, 2020).

En consecuencia, la empresa debe realizar un ejercicio de introspección con respecto a sus objetivos y los de sus *stakeholders* en el medio y largo plazo, su modelo de negocio, su modelo operativo y su modelo económico. Mediante el análisis de su modelo de negocio, la marca identificará los elementos de beneficio, como son la imagen y nombre de marca, los productos que ofrece y ampliarlos o adaptarlos según el mercado, los canales por los que vende sus productos y los países a los que va a dirigirse. Por otro lado, el análisis del modelo operativo permite a la empresa identificar sus mayores focos de costes, como son los procesos de producción, sus empleados, la estructura y organización de la empresa, los sistemas de puntos de venta y la infraestructura. Al conocer todo ello, la marca determina de qué forma implementar sus modelos actuales o modificarlos al penetrar en mercados diferentes. Deberá concretar a partir de este análisis cómo quiere

llevar su marca al extranjero para lograr un mayor beneficio y minimizar los costes (Lara, 2020).

Una vez realizado el análisis interno de la marca, habiendo identificado los potenciales mercados a los que desea acceder y señalado el momento para hacerlo, ésta debe profundizar en el conocimiento de los mismos a través de diferentes indicadores.

Gracias al comercio electrónico puede parecer que las MMND son fácilmente internacionalizables, ya que, al nacer en internet, podría decirse que, desde un principio, son accesibles en todo el mundo a través de la red. Sin embargo, penetrar en los mercados internacionales también supone un gran esfuerzo para este tipo de marcas, especialmente en términos de marketing, ya que deben atraer a personas muy distintas, de culturas diversas y mentalidades diferentes (Rocamora, 2019). Por ello, antes de internacionalizarse estas marcas deberán analizar muy bien a qué mercados quieren expandirse. Como se mueven en el comercio electrónico, los parámetros que utilicen para analizar los potenciales mercados, sus consumidores y la competencia, serán diferentes a los de las empresas que se internacionalizan a través del canal físico.

Entre los principales indicadores, entrarían los que hemos utilizado al analizar y tratar de predecir el futuro del sector de la moda en nuestro propio país. Así, algo que permite determinar la atractividad de un mercado para las marcas digitales son los indicadores acerca del porcentaje de ventas en el canal online sobre las ventas totales, el porcentaje de personas que adquieren productos de moda a través de plataformas digitales o la facturación del *e-commerce* en cada país. También será interesante evaluar el gasto medio de los consumidores en moda y, en concreto, en los artículos que pretendemos vender en el mercado determinado, de forma que podamos adaptar el precio en función de lo que los consumidores están dispuestos a gastar. Por último, habrá que analizar los precios y productos de la competencia para poder diferenciarse de los competidores, en la medida de lo posible.

Por otro lado, a través de las herramientas de análisis de datos y *big data*, las empresas tratarán de predecir el comportamiento de los consumidores y sus reacciones ante sus marcas y productos, que varían en función del país de destino. Esto permitirá ajustar el modelo económico y de negocio en función de los resultados de los análisis realizados a las preferencias de los consumidores. En este sentido, lo que de verdad diferencia a las MMND es su marketing y contenido digital, por lo que será el principal foco en el

momento de la internacionalización, debiendo adaptar campañas originales para los diferentes países.

Por último, la marca deberá aplicar, antes de internacionalizarse, el modelo CAGE para evaluar la adecuación de los mercados seleccionados. Se trata de un modelo diseñado por el economista Pankaj Ghemawat, que ayuda a analizar el mercado internacional y la realidad del país en el que la empresa pretende establecerse, para poder tener éxito. Establece las bases para identificar las diferencias entre los países que facilitan o dificultan el establecimiento de una marca en ellos, lo que, en el mundo que no rodea, acaba por olvidarse por creer que está más homogeneizado de lo que está. Permite a llevar a cabo una diferenciación de producto en función de los mercados que se van a penetrar, para evitar los riesgos que conlleva el ofrecer un producto estandarizado para todos los países. Las siglas CAGE hacen alusión a (*¿En Qué Consiste El Modelo CAGE De Internacionalización?*, 2020):

- Distancia cultural: Referente a las diferencias por el lenguaje, los valores, los estilos de vida, la estructura social, etc.
- Distancia Administrativa y política: Hace referencia a los sistemas políticos de los países, su legislación, la moneda, etc.
- Distancia Geográfica: Se refiere a la posibilidad de conexión física entre los países, según sus vías de acceso, sus accidentes geográficos y diferencias climáticas y las infraestructuras y redes de suministro.
- Distancia Económica: Incluye los recursos, la formación de los potenciales trabajadores, el estilo de vida y poder de adquisición de los consumidores y la estabilidad económica de los países en los que la marca desea penetrar.

Según diferentes investigadores, cuando una marca de moda va a proceder a internacionalizarse pasa por varias fases antes de lanzarse: la primera es la fase de la idea, que se enfoca en conseguir un dominio artístico y de las ideas, y puede durar hasta cinco años. Durante este período, la empresa se encuentra en una fase de experimentación y aprende a internacionalizarse a través del método de prueba y error. Después, comienza la fase de estructura, que se caracteriza por una separación de las actividades artísticas y las actividades estratégicas. Aquí, la empresa plantea un enfoque estratégico de su internacionalización en términos de producción y distribución. Posteriormente, la marca

alcanza la fase estratégica, una vez que se ha consolidado en su sector, en la que se realizan iniciativas artísticas con visión de futuro, como colaborar con socios en países extranjeros o expandirse a diversos mercados internacionales de otros modos, enfocándose, para ello, en el largo plazo. Es en esta fase en la que la empresa debe decidir la estrategia que va a utilizar para penetrar en los mercados internacionales. Finalmente, la última fase se fundamenta en el trabajo en equipo y los proyectos de innovación (*¿En Qué Consiste El Modelo CAGE De Internacionalización?*, 2020).

4.3. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

En función de los productos de la marca que pretenda internacionalizarse y de sus posibilidades de expansión, después de haber analizado todo lo anterior, la marca deberá escoger la estrategia de internacionalización que más se ajuste a su modelo de negocio y le permita una minimización de costes y maximización de beneficio, es decir, una mayor rentabilidad.

Las cuatro principales estrategias de internacionalización, según Bartlett and Ghoshal, en función de la presión de costes y la capacidad de respuesta a las exigencias de los consumidores locales, son: la estrategia de estandarización global, la estrategia transnacional, la estrategia internacional y la estrategia de localización (Johnson et al., 2014).

La primera busca una maximización de la integración global sin adaptar los productos en función del país. El producto es el mismo, independientemente del país en el que nos encontremos, logrando así una producción más eficiente, mediante la reducción de los costes de producción a través de economías de escala. En la industria de la moda este planteamiento sería arriesgado, debido a que, según los valores, religión y políticas de cada país, un producto podrá tener éxito o fracasar en países diferentes (Johnson et al., 2014). Sin embargo, hay algunos empresarios que consideran que los gustos entre los clientes se están homogenizando, como Mickey Drexler, CEO de Alex Miller, que dice que, en su opinión, el mundo está homogeneizado y que, ahora que los productos son tan ubicuos – mismos estilos, mismos productos y mismas marcas en todos lados –, ya nada es demasiado especial (Bhasin, 2012).

La segunda busca maximizar la capacidad de respuesta a las tendencias locales y una coordinación global a través de comunicación entre las unidades productivas de la empresa, dispersas entre los países. Trata de lograr operaciones eficientes, pero adaptando los productos a las circunstancias y condiciones locales. Esta estrategia es difícil de conseguir, ya que busca tanto la integración global como la presencia local. Supone que la empresa tenga presencia en distintas partes del mundo, pero que cada una de sus filiales, responda a un plan y objetivos globales de la empresa o marca (Johnson et al., 2014). Mediante esta estrategia se tienen en cuenta también las diferencias culturales y en gustos de los diferentes países en los que operan y se trata de adaptarse a ellos, sin perder de vista la visión global. Cualquier empresa de moda puede adoptar esta estrategia, ya que sólo requerirá unas variaciones en los productos ya existentes adaptándolos al país concreto (*Transnational Strategy: Definition, Benefits and Challenges*, 2022). Un ejemplo de marca de moda que ha llevado a cabo esta estrategia es Nike (*What Is a Transnational Strategy? + 5 Examples*, s.f.)

Mediante la estrategia internacional, la empresa exporta los productos que vende en el mercado nacional, sin variaciones, a otros países. La diferencia con la estrategia global o de estandarización es que mediante la estrategia internacional los productos responden a los objetivos de la empresa en su país de origen, mientras que en la global, responden a objetivos coordinados del mercado global. Se utiliza para aquellos casos en los que la exigencia de integración global y la respuesta local es baja y las empresas tienen marcas fuertes (Johnson et al., 2014). Su riesgo principal en el mundo de la moda es que es muy difícil que todo se venda igual de bien en cualquier país, como consecuencia de las diferencias culturales que existen entre los mismos. Además, en esta industria la presión por la integración global es alta, ya que debe seguirse un modelo de negocio que permita una minimización de costes, lo que se consigue, como hemos dicho, a través de las economías de escala. Victoria's Secret es el mayor ejemplo de internacionalización mediante esta estrategia, puesto que sus productos son exactamente iguales en todas las partes del mundo, tanto colores, como tallas, como estilos (*What Is an International Strategy? + 5 Examples*, s.f.).

Por último, la estrategia multidoméstica o localizada consiste en optar por una mayor diferenciación de los productos en función del país en el que se trate de vender. Supone comercializar productos diferentes en países diferentes. El nivel de coordinación internacional es muy bajo ya que se trata de un conjunto de unidades productivas

prácticamente independientes. Entre sus riesgos, se encuentran las ineficiencias en la producción por el incremento de costes como consecuencia de la cantidad de productos distintos que deben producirse para exportar y la desfiguración de la marca (Johnson et al., 2014). En el caso de la industria de la moda, salvo que se trate de una empresa multimarca de cosméticos, es muy complicado que se utilice esta estrategia de internacionalización.

Las marcas de moda escogerán su estrategia de internacionalización en función de la etapa de su ciclo de vida en la que se encuentren. Hay algunas marcas, denominadas *Born Global*, que realizan una exportación directa y amplia a múltiples mercados desde su nacimiento (Leiva & Darder, 2008). Además, la estrategia escogida, también dependerá del segmento en el que actúe la marca concreta. Sin embargo, estas estrategias suelen estar más pensadas para empresas multinacionales y con mayor poder económico. Por ello, se han formulado modelos y teorías aplicables a la internacionalización de pequeñas y medianas marcas de moda, en las que, en un principio, encajarían las MMND. En concreto, analizamos los modelos de Uppsala, formulado por Johansson y Vahlne en 1977 y la teoría de Born Global, mencionada en el capítulo anterior, planteada por Rasmusen y Madsen en 2002 (Van Andel et al., 2014, 101-122).

En primer lugar, el modelo Uppsala de internacionalización se caracteriza por ser un proceso gradual y lento, que se basa en el conocimiento de las empresas del mercado en el que actúan. Este modelo considera que las empresas adquieren mayor conocimiento cuanto más tiempo lleven en el mercado y que este conocimiento determinará sus actividades internacionales. Según el modelo Uppsala, la expansión internacional de las empresas se desarrolla a través de cuatro etapas, que conllevan una mayor participación de la empresa en el mercado que pretende penetrar. La primera etapa es la realización de actividades ocasionales de exportación, la segunda supone exportar a través de representantes independientes, posteriormente se establece una sucursal comercial en el país y, por último, la empresa establece unidades productivas en dicho país. De esta forma, la marca va adquiriendo información acerca del mercado al que pretende acceder e incrementando su participación y compromiso en el mismo. Lo que realmente quiere decir el modelo Uppsala es que, a mayor conocimiento del mercado, se incrementa el compromiso en el mismo, lo que lleva, a su vez a un mayor conocimiento, y así sucesivamente (*El Modelo De Uppsala | Nociones De Economía Y Empresa*, 2013).

Por otro lado, un concepto a tener en cuenta en este modelo es el de la “distancia psíquica”, que se refiere a la distancia entre la empresa y el mercado extranjero en el que pretende introducirse. La distancia psíquica depende de las diferencias lingüísticas, legales, culturales, políticas y económicas. Los autores de esta teoría consideran que las marcas se expanden a países en los que la distancia psíquica es menor, es decir, más afines culturalmente. Así, a medida que la empresa tiene más conocimiento sobre el mercado al que pretende acceder, la distancia psíquica va disminuyendo y va aumentando su compromiso. Actualmente, debido al desarrollo tecnológico la forma de adquirir ese conocimiento ha variado y las marcas deben preocuparse por pertenecer a la red de relaciones adecuada, según el país, para poder expandirse con éxito (Van Andel et al., 2014, 101-122).

De acuerdo con el modelo Uppsala, el desconocimiento es el principal obstáculo para la internacionalización de las empresas. El conocimiento que debe adquirir la empresa para proceder a la internacionalización es de tres tipos: empresarial, referente a los competidores y clientes; industrial, relativo a las normas, idioma y cultura; y, por último, de internacionalización, relacionado con los conocimientos adquiridos por la marca en experiencias de internacionalización previas (Van Andel et al., 2014, 101-122).

En segundo lugar, la teoría Born Global considera que lo que es esencial para la internacionalización es el *networking* y el establecimiento de relaciones sociales. Estas empresas ven el mundo entero como un potencial mercado y buscan un compromiso internacional desde sus inicios. El principal factor que lleva a las Born Global a prosperar es su red de contactos, por lo que dependerá de ella su éxito o fracaso en los diferentes mercados. Estas empresas ven la expansión como una oportunidad e improvisan a través de prueba y error. Se diferencian de las pymes, además de por su entrada en los mercados internacionales desde etapas tempranas de su ciclo de vida, por el desarrollo de estrategias de diferenciación o enfoque (Knight y Cavusgil, 2005). Suelen tener recursos financieros y económicos limitados, por lo que prefieren controlar los activos antes que adquirirlos y recopilan información de las redes en las que participan. Las Born Global se especializan en segmentos pequeños del mercado para los que producen una variedad de productos reducida, debido a su falta de recursos de producción (Leiva & Darder, 2008).

Tras exponer las posibles estrategias de internacionalización, procedemos a analizar cuál se adapta mejor a las características y modelo de negocio de las MMND. Para ello, debemos diferenciar primero entre el producto y la marca. La marca atrae al consumidor

y consigue establecer relaciones emocionales y duraderas con él y, una vez el consumidor se siente atraído por la marca, adquirirá los productos. Por ello, el enfoque de producto que tienen las estrategias de internacionalización tradicionales no será el óptimo para este tipo de empresas. El énfasis ya no está únicamente en el producto, sino que la forma de comunicarse con el consumidor cobra una gran importancia para las MMND. En este sentido, la estrategia que suelen utilizar estas marcas se basa en adaptar la forma de comunicar los productos, lo que se refiere a la imagen de marca que se crea en la mente del consumidor, a la cultura y a la forma de pensar de los distintos países. De esta forma, tratan de acceder a los distintos mercados con el mismo producto, lo que se asemeja, en cierto modo, a la estrategia internacional, pero adaptando el contenido digital de la marca de forma que atraiga a los nuevos consumidores a los que se dirige. Sin embargo, aunque es menos común, sí que puede darse cierta adaptación de los productos a los mercados concretos, un ejemplo es el caso de Hawkers, que al expandirse a China se vio obligada a rediseñar sus gafas, por primera vez, para ajustarlas a la forma del rostro de los asiáticos: *“Hemos modificado la distancia entre patillas, el ancho del frontal y del puente, y hemos lanzado la talla Asian Fit”* (Jiménez, 2018).

Por otra parte, ante la escasez de recursos económicos con los que cuentan las MMND, muchas de ellas optan por acceder al extranjero mediante la improvisación, implementándose poco a poco y viendo cómo reaccionan los distintos mercados a sus productos, a través del método prueba y error. Por lo general, antes de proceder a la internacionalización, estas empresas ya cuentan con un porcentaje de ventas en el extranjero, por lo que pueden analizar los datos proporcionados por estos consumidores, así como los productos que han adquirido en cada país, para hacerse una idea de aquellos que deben potenciar en cada mercado. Este tipo de marcas va conociendo de forma gradual a sus consumidores, para, posteriormente, dirigirse directamente a ellos mediante la internacionalización. Asimismo, muchas marcas apuestan por llevar a cabo colaboraciones con influencers y celebridades de distintos países para alcanzar a un mayor número de potenciales clientes, a nivel mundial. Por ejemplo, Hawkers firmó una colaboración con Lionel Messi para el lanzamiento de nueve modelos de gafas de sol, lo que, sin duda, proporcionó una gran publicidad a la marca acercándola a consumidores de todo el mundo (Cinco Días, 2017). Habitualmente, debido a la importancia que dan estas marcas a su identidad, las colaboraciones se llevan a cabo con celebridades que

representen los valores y estilo de vida que trata de comunicar la marca para atraer a este tipo de consumidores.

En este sentido, cabe concluir que las MMND complementan el modelo de las Born Global con el modelo Uppsala para lograr una estrategia de internacionalización más eficiente y segura, apoyándose en los datos que proporcionan la tecnología, las redes sociales y el *big data*. Desde un principio nacen con un enfoque internacional y el objetivo de tener un alcance global a través de internet, para lo que utilizan el inglés como idioma oficial desde su inicio tanto en sus páginas web como en sus redes sociales. Además, se valen de sus contactos y del *networking* que caracteriza también a las Born Global para llegar a un mayor número de potenciales clientes. Por otro lado, buscan una introducción de su marca y productos gradual, aumentando su posición en el extranjero a medida que van conociendo mejor a los consumidores, su cultura y su comportamiento, así como lo que esperan de la marca. Empiezan vendiendo a través de sus páginas web y dándose a conocer a través de las redes sociales, para después incrementar su presencia mediante los diferentes modos de entrada que veremos a continuación, llegando incluso a abrir tiendas físicas en ciudades extranjeras, una vez cuenten con el conocimiento suficiente para ello.

4.4. MODOS DE ENTRADA

4.4.1. Modos de entrada tradicionales

Una vez elegida la estrategia, habrá que determinar qué modo de entrada va a ser el que va a utilizar la marca para establecerse en el nuevo mercado. Podrá penetrar través de exportaciones directas o indirectas (por medio de un agente o distribuidor), franquicias o licencias, *joint ventures*, fusiones y adquisiciones y filiales participadas al 100%. Para ello nos serviremos tanto de *Exploring Strategy Powerpoints on the Web* (Johnson et al., 2014), así como de *Internationalization strategies of the fashion industry* (Van An del et al., 2014, 101-122).

En primer lugar, las exportaciones son acuerdos mayoristas para vender en otros países a través de un intermediario, en caso de que se trate de exportación indirecta con agente o distribuidor, o sin él, si lo que se pretende es exportar directamente. Este método es

atractivo porque los costes son más bajos y las marcas se aseguran poder participar en otros mercados sin la necesidad de integrarse completamente en ellos. Se suele optar por este modo de entrada en situaciones de incertidumbre, cuando las empresas no conocen el mercado y prefieren contratar con alguien que lo conozca, así como la red de clientes para poder realizar un seguimiento. En cuanto a las desventajas, principalmente cuando se entra en un mercado a través de exportaciones directas, es posible que se realice un análisis de mercado muy pobre y no conseguir una buena imagen en la mente del consumidor por malas campañas publicitarias y la falta de adecuación al mercado concreto, debido a la falta de conocimiento sobre el mismo que tiene la marca que exporta. Este modo de entrada permite una baja asignación de recursos al mercado extranjero, pero conlleva un menor control y compromiso con las actividades llevadas a cabo en dicho mercado.

En segundo lugar, las licencias son acuerdos en los que el licenciador concede el derecho de explotar la marca o la propiedad intelectual de la misma a otra persona física o jurídica, el licenciado, por un periodo determinado de tiempo a cambio de un canon. En este tipo de contrato el licenciario tiene una mayor libertad para determinar la gestión de los productos y su comercialización. De esta forma, la empresa evita costes y riesgos de la internacionalización, además de las posibles barreras a la inversión. Sin embargo, la marca pierde el control sobre la producción y el marketing y puede perder, también, la tecnología propia de la empresa. Por su parte, las franquicias, son contratos por los que el franquiciador vende la propiedad intelectual de la empresa a cambio de una contraprestación económica, pero el franquiciado tiene que someterse a reglas estrictas sobre cómo gestionar la marca. Mediante este contrato se evitan los riesgos y costes de abrirse a un mercado extranjero, pero se impide a la empresa beneficiarse de las ganancias de un país para suplir las pérdidas de otro y se pierde el control sobre la calidad de los productos vendidos a través del franquiciado bajo la misma marca, lo que puede ir en detrimento de la misma. Si se opta por un contrato de licencia, la marca tendrá un menor control sobre las actividades desarrolladas en el extranjero por el licenciado, pero también asignará menos recursos a este mercado extranjero.

Las “*joint ventures*” son asociaciones temporales de empresas, que actúan unidas bajo la misma dirección y normas para una operación comercial determinada. Así, se distribuyen entre ambas los costes, financiación, responsabilidades y beneficios resultantes de llevar a cabo dicha operación (BBVA, s.f.). Implica la propiedad conjunta de una empresa por

dos o más empresas independientes. Mediante este modo de entrada, la marca se beneficia del conocimiento de un socio local acerca de las condiciones competitivas, de la cultura y el sistema político y económico del mercado en el que se pretende penetrar. Por el contrario, suponen un riesgo para la empresa al conceder el control de su tecnología al nuevo socio y porque puede perder gobierno sobre sus filiales. A través de las *joint ventures*, la marca coopera con empresas locales para la venta de los productos, consiguiendo, de esta forma, un intercambio del *know-how* y experiencia en operaciones en mercados extranjeros. Este modo de entrada supone una mayor asignación de recursos al mercado extranjero, pero permite un mayor control sobre las actividades realizadas en el extranjero que las opciones anteriores.

En cuanto a las fusiones y adquisiciones, se refieren a la combinación de dos empresas independientes para formar una nueva y a la compra por parte de una empresa de la mayoría de las acciones o participaciones de otra, respectivamente. Dependen en gran medida de la situación de la economía y de la regulación de los países, así como de los avances tecnológicos. La marca puede adquirir una que ya opera y cuenta con experiencia en el mercado al que quiere dirigirse, haciéndolo mucho más fácil y seguro. Es verdad que la financiación necesaria para llevarla a cabo es muy alta, pero se reduce el riesgo de fracaso y permite la consolidación de economías de escala.

Por último, a través de la apertura de filiales extranjeras, la marca asume todos los costes y mantiene todo el control sobre la filial, lo que supone el mayor nivel de compromiso posible de la empresa en el mercado extranjero. Así, se reduce el riesgo de perder el control sobre las principales actividades y operaciones de la empresa y se consigue una estrategia coordinada a nivel internacional. La principal desventaja es que la empresa asume todos los riesgos y costes que entraña la internacionalización. Sin embargo, para paliar el riesgo y reducir los costes, la empresa puede abrir una tienda en un gran almacén sin tener que incurrir en el gasto que supone abrir un local propio. Esta no sería el modo de entrada más adecuado para MMND, que se benefician de internet para expandirse sin necesidad de incurrir en los altos gastos que supone abrir un local o adquirir un espacio en un gran almacén de un mercado extranjero.

Las marcas no tienen que elegir una única estrategia de las anteriores, sino que pueden escoger diferentes modos de entrada para mercados diversos, logrando, de esta forma, una diversificación del riesgo que puede ser beneficiosa, en caso de que fracase alguno de los modos de entrada más arriesgados. Además, como hemos visto, en el sector de la

moda, muchas empresas optan por el método de prueba y error, por lo que la diversificación de modos de entrada puede ser una herramienta muy útil para adquirir experiencia sobre cuáles se ajustan mejor a los distintos mercados y a cuáles responden mejor los consumidores.

4.4.2. Particularidades en la internacionalización de las MMND

En la práctica, las MMND, debido a sus escasos recursos y con el objetivo de mantener el control sobre sus productos, precio e imagen, acceden a los mercados internacionales de tres formas: la venta online, la apertura de tiendas físicas y los *marketplaces*.

En primer lugar, la venta online ofrece numerosas ventajas, como son la reducción de costes de la internacionalización y el acceso a la información sobre los consumidores y ventas a través de la utilización de herramientas de análisis de datos en las páginas web y redes sociales. De esta forma, se pueden obtener datos como la cantidad de personas que acceden a un determinado producto y la procedencia de las mismas, lo que permite a la marca adaptar su estrategia de marketing a los mercados concretos. Como consecuencia, numerosas nativas digitales se centran en potenciar este canal ofreciendo una web que se ajusta al lugar de procedencia del consumidor, ajustando los precios, el idioma y la moneda. Un ejemplo de ello es Lady Pipa, marca española de vestidos para eventos que cuenta, en su página web, con un desplegable que contiene todos los países de forma que, al seleccionar tu país de origen, se cambia la moneda automáticamente. Sin embargo, no es suficiente con una adaptación del precio e idioma, sino que las marcas deben aspirar a que se modifique el diseño y estructura de la página web o de la tienda online en función de las preferencias culturales de cada mercado.

En cuanto a las dificultades de este modo de entrada, encontramos la necesidad de implementar en la tienda online una plataforma de pagos que acepte las diferentes formas de pago presentes en los distintos mercados internacionales, teniendo en cuenta las regulaciones y restricciones de cada país en lo relativo a los pagos internacionales. Asimismo, cabe destacar la importancia de lograr un sistema de logística internacional que permita una gestión de pedidos e inventario eficiente y una política de envíos que posibilite la entrega rápida de los productos al consumidor. Para ello, las marcas se ven obligadas a adquirir almacenes en diferentes partes del mundo y a implantar una política

de cambios y devoluciones eficaz, de manera que los consumidores se sientan seguros y cómodos adquiriendo los productos de la marca desde cualquier parte del mundo (Ferreira Pereira et al., 2021). Además, se recomienda establecer un punto de contacto local de servicio al cliente para una interacción más cercana y responder rápidamente a las preguntas de los usuarios (Quintana, 2022).

Para lograr atraer la atención de un mayor número de consumidores en el canal online existen disciplinas como es el SEO (Search Engine Optimization), que ayuda a las marcas a aparecer en las primeras posiciones de los resultados de búsquedas determinadas, lo que proporciona una gran visibilidad a la marca en los motores de búsqueda más importante. Otra herramienta útil para ganar visibilidad en el canal online mundial es el SEM (Search Engine Marketing), utilizada por determinadas marcas para aparecer en las viñetas de anuncios que aparecen en la parte superior del buscador al hacer una búsqueda concreta. Esto es importante ya que el 75% de los clicks usuarios se concentran en los cinco primeros resultados que aparecen tras la búsqueda (Quintana, 2021).

En segundo lugar, la apertura de tiendas físicas supone una gran inversión para las MMND, que requiere un mayor conocimiento del consumidor y el mercado en el que se va a abrir el establecimiento. Las MMND que deciden abrir tiendas en el extranjero optan por capitales y ciudades turísticas con culturas semejantes a la propia. Mediante la expansión al canal físico, la marca consigue una solidificación de las relaciones establecidas con los consumidores en el canal online. Además, al establecerse en ciudades turísticas, se dan a conocer directamente a personas de países diversos que se encuentren con la tienda durante su estancia en la ciudad. La unificación del canal físico con el *online*, lo que se conoce como omnicanalidad, conlleva numerosas ventajas para las empresas y, prueba de ello es que las marcas no abandonan el canal físico, sino que, por el contrario, un gran número de MMND deciden dar un paso hacia él, mediante la apertura de tiendas en lugares estratégicos.

Por último, un *marketplace* es una plataforma que ofrece productos de marcas diversas que venden y envían sus productos a los clientes finales a través de aquella. Ente los *marketplaces* de moda más conocidos encontramos empresas como Asos, que alcanzó una facturación de 1.500 millones de euros en los últimos 4 meses de 2022 (Europa Press, 2023) y Zalando, que superó los 10.300 millones de euros de ingresos en 2022, lo que supuso un aumento en la facturación del 80% durante los últimos tres años (Alonso, 2023). Además, existen *marketplaces* de marcas de lujo como Farfetch, de modo que

estas empresas no pierdan su matiz de exclusividad tan importante para sus consumidores. Cabe destacar que un 57% de consumidores afirma haber comprado exclusivamente o mucho en estas plataformas, lo que implica un crecimiento del 35% respecto a antes de la pandemia (Sánchez & Torío, 2022).

Para vender en los *marketplaces* las marcas tienen que pagar una serie de comisiones, que serán más o menos altas. No obstante, además de la visibilidad que aportan a la marca gracias a la cantidad de consumidores que acceden a estas plataformas, los *marketplaces* se suelen encargar de la gestión del proceso de pago y de los servicios de atención al cliente, lo que supone un ahorro en costes. Por otra parte, hay determinados *marketplaces*, como es el caso de Zalando a través Zalando Fulfillment Services, que ofrecen servicios de logística y un sistema eficaz de gestión de inventarios, empaquetado y envíos (Álvarez Villar, 2022). A pesar de las ventajas que entraña la internacionalización a través de *marketplaces*, debemos recordar que las MMND confieren una gran importancia a la marca y a las relaciones con los consumidores. Sin embargo, al vender en este tipo de plataformas, las marcas pierden la cercanía a los consumidores y, en parte, su identidad de marca.

4.5. OPORTUNIDADES Y BARRERAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Procedemos a analizar qué puede impulsar a las marcas de moda, y, en concreto, a las MMND, a la internacionalización y qué posibles barreras y dificultades van a encontrar a la hora de introducirse en el mercado internacional.

En cuanto a las oportunidades y motores de la internacionalización, encontramos motores relacionados con el mercado, con los costes, con los sistemas políticos y la competitividad del mercado (Johnson et al., 2014).

Primero, en lo relacionado con los costes, la internacionalización permite a la empresa acceder a economías de escala, reduciendo sus costes de producción y ampliando sus márgenes. Por otro lado, hay países más especializados en determinadas partes de los procesos de producción y venta, por lo que la internacionalización posibilita aprovechar esta especialización, por ejemplo, una empresa podrá reducir sus costes y lograr una mayor eficiencia produciendo en la India y unos mejores diseños de los productos si

diseña las prendas en Milán. Podrá, a su vez, la marca reducir los costes mediante la externalización de la logística a países en los que sea más barato (Johnson et al., 2014).

En cuanto a los motores relacionados con los gobiernos, encontramos que, cada vez más, las organizaciones internacionales establecen políticas que favorecen la libertad de mercado y la circulación de productos entre distintos países. Ello, además, permite la estandarización de la tecnología en todo el mundo favoreciendo el avance tecnológico de todos los países, que permite lograr unos mayores beneficios y eficiencia de los procesos (Johnson et al., 2014).

Asimismo, una marca que se internacionaliza puede beneficiarse de los ingresos obtenidos en determinados países o mercados en los que los productos han sido mejor recibidos para rescatar las posibles pérdidas de otros mercados y minimizar el riesgo al que se expondría la empresa si estuviera presente en un único mercado. Como hemos visto, los mercados están saturados, por lo que la expansión internacional permite a las MMND ampliar el número de potenciales clientes a los que puede acceder la marca, a la vez que se sitúa en una posición más competitiva con respecto a las grandes empresas multinacionales y diversifica el riesgo y costes derivados del posible fracaso de la marca en algunos mercados internacionales (Johnson et al., 2014). A través de la internacionalización las MMND incrementan su demanda, lo que posibilita el crecimiento de la empresa, que, si no se internacionalizara, correría el riesgo de quedarse estancada, debido a la limitación del segmento al que se dirige.

Por otra parte, los obstáculos y barreras que encuentran las marcas a la hora de internacionalizarse son numerosos y se relacionan con los nuevos mercados, los competidores, los trabajadores de la propia marca, la tecnología requerida, los costes y la fiscalidad de los países a los que se expande la empresa (Aragón et al., s.f.).

En primer lugar, puede dificultarse el acceso a nuevos mercados como consecuencia de barreras administrativas para acceder a los mismos, la falta de conocimiento del mercado y del comportamiento de sus consumidores, las diferencias culturales, el desconocimiento de la legislación y la complejidad de darse a conocer en un nuevo mercado desconocido e internacional (Aragón et al., s.f.).

En segundo lugar, existen problemas relacionados con los competidores, ya que los mercados tienen una competencia muy alta y no sólo compiten pequeñas y medianas empresas entre sí, sino también con las grandes empresas. Resulta muy complicado

encontrar la estrategia competitiva más beneficiosa para la marca, lo que resulta de aún más dificultad como consecuencia de la dependencia de los intermediarios. (Aragón et al., s.f.). Aunque esto último no es algo de lo que las MMND se deban preocupar, ya que evitan los intermediarios a través del modelo de negocio *direct-to-consumer*, sí que deberán prestar atención a los posibles competidores existentes en el mercado, que, al tratarse de canales online, son más numerosos que los que encuentran las marcas en el canal físico.

Asimismo, surgen dificultades en lo que respecta a los trabajadores, debido a su resistencia a cambiar su lugar de residencia para trabajar en el extranjero, su falta de formación y cualificación, así como la de los altos directivos de las pequeñas y medianas empresas, la complejidad de encontrar personas que ayuden a la empresa a crecer en el extranjero y los costes de los programas de formación para los empleados. (Aragón et al., s.f.). De hecho, los directivos de Nude Project, manifiestan su preocupación acerca de la captación de talento a la hora de contratar personas, especialmente, en este año, en el que pretenden dar el salto internacional (Itinig, 2022).

En lo que se refiere a las dificultades tecnológicas, los avances tecnológicos cada vez son más frecuentes y las empresas tienen dificultades en implementar estos cambios en sus sistemas, que se quedan obsoletos con una mayor rapidez. La introducción de estas nuevas tecnologías suele ser muy costosa y, además, hay que adaptar las innovaciones tecnológicas a las normativas de cada país en el que pretenda introducirse la empresa. Estas normativas, con frecuencia son desconocidas y es difícil obtener un buen asesoramiento jurídico que permita conocer los obstáculos y firmar contratos beneficiosos para las marcas. (Aragón et al., s.f.). A simple vista, puede parecer que no se trata de una barrera que afecte a las MMND, sin embargo, cada año se desarrollan numerosas plataformas de venta y herramientas de creación de contenido y desarrollo del marketing digital que las MMND deben incorporar para seguir siendo competitivas. En los inicios de este tipo de marcas, fue la *paid media* a través de plataformas como GoogleAds, lo que impulsó su crecimiento a grandes escalas. No obstante, se ha visto cómo estas herramientas han dejado de ser una opción viable, debido a su alto coste, lo que ha abierto paso a las redes sociales, como principal plataforma de comunicación entre las marcas y sus clientes.

Los problemas más destacados en relación con los costes ocasionados como consecuencia de los requerimientos técnicos y productivos se refieren a la ventaja competitiva en costes

de determinados países por sus recursos materiales y el bajo coste de la mano de obra. Por ejemplo, los países asiáticos tienen una gran ventaja en este aspecto, que hace difícil que empresas occidentales se introduzcan en estos países en igualdad de oportunidades (Aragón et al., s.f.).

Por último, en relación con la fiscalidad y la financiación, los obstáculos más comunes son la falta de flexibilidad de los sistemas financieros y los elevados costes de financiación (Aragón et al., s.f.). Además de las diferencias de los sistemas de pagos en los distintos países que las MMND se tienen que adoptar.

Para determinar las principales barreras que dificultan la internacionalización de las MMND concretamente, debemos tener en cuenta la importancia de la marca y la imagen que ésta crea en la mente del consumidor. Las MMND se basan en las relaciones que consiguen establecer con los clientes, por lo que, al expandirse, se puede correr el riesgo de perder su identidad, lo que puede dar lugar a una pérdida de aquellos consumidores que daban importancia a ese sentimiento de comunidad que les proporcionaba la marca y que les hacía mantenerse fieles a ella. Asimismo, debemos destacar que las MMND cuentan con recursos muy limitados y los costes de la internacionalización pueden ser muy altos, especialmente en relación a la adaptación del marketing a los diferentes países, por lo que habrá que evaluar si la empresa está capacitada económica y financieramente para dar el salto a los mercados extranjeros.

En resumen, la mayoría de obstáculos que encuentran las empresas españolas en el momento de internacionalizarse, se relacionan con la falta de información de los mercados de destino y la incapacidad de la empresa de darse a conocer en el mismo y adaptar su producto y marketing a los nuevos clientes, además de las dificultades económicas, a nivel de costes que generan. Sin embargo, estos obstáculos se están reduciendo gracias a las nuevas tecnologías, que hacen posible analizar los nuevos mercados y los comportamientos de los consumidores a los que se van a enfrentar las empresas en los mercados internacionales. No obstante, es fundamental que la empresa, como hemos visto, lleve a cabo un análisis de su propia marca y del mercado internacional antes de proceder a la internacionalización para reducir el riesgo de la misma.

4.6. FUTURO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Según una encuesta realizada a usuarios y empresas españolas, se prevé un desarrollo de la internacionalización ya que un 26% de las empresas españolas pretende invertir para desarrollar su capacidad de exportar al extranjero. En cuanto a la información proporcionada por los usuarios, un 67% de los que adquirió productos a través del comercio electrónico en los últimos 6 meses, prevé hacerlo más frecuentemente. Entre los principales motivos que impulsan a los consumidores a dirigirse al comercio online, destacan el precio y los plazos y métodos de compra. Además, el 71% de los usuarios europeos adquiere online productos extranjeros. Sin embargo, sigue habiendo algunas empresas que no prevén internacionalizarse debido a la falta de información y de personal cualificado o debido a diferentes aspectos logísticos (PuroMarketing, 2020).

Luis Lara considera que se pueden distinguir cuatro fases en la internacionalización de las empresas. En un principio, las empresas se internacionalizaban para aprender del entorno y los mercados extranjeros. Posteriormente, llega la globalización y, con ella, se internacionalizan las grandes empresas de moda siguiendo modelos oportunistas (a partir de ofertas de grupos locales) o modelos diferenciados y definidos según el país. La tercera fase se da hasta la pandemia, con las olas de la digitalización y la socialización, mencionadas en el capítulo anterior, que llevan a las marcas de moda a replantearse su red física en los mercados internacionales y la inadecuación de las tiendas para el servicio online y a darse cuenta de que a algunos países es mejor acceder primero desde el canal digital. Por último, tras la pandemia, se apuesta por pensar primero el negocio digital y, después, añadir las tiendas físicas. Asimismo, se produce una segmentación de marcas, que apuestan por un enfoque más local a las necesidades, y el mercado estadounidense adquiere relevancia (Riaño & Gestal, 2021).

Por otro lado, ya dijimos anteriormente que la situación política y económica mundial cada vez es más volátil e incierta, lo que lleva a que las marcas tengan que plantearse en profundidad a qué países pueden expandirse. Para ello, los directivos de grandes marcas de moda españolas aconsejan tomar como principales motores el poder de adquisición de los consumidores en cada mercado al que pretende acceder, los aranceles a las importaciones en dicho mercado, el encaje de la marca en el mismo y qué posibles socios de *e-commerce* puede encontrar. Además, será importante plantearse si la internacionalización en el país seleccionado permitirá a la empresa crecer y consolidarse

en el largo plazo. Así pues, las marcas deben definir una propuesta de valor, que debe ser diferenciada a las de sus competidores, y analizar bien el riesgo del país en función de su estabilidad política y financiera, ya que, dependiendo de ello, la marca tendrá que decidir si optar por la internacionalización a través de la inversión directa o a través de socios locales. Por otro lado, según Daniel López, directivo de Mango, la internacionalización online será la mejor opción gracias a la visibilidad que proporciona a los ojos de un mayor número de potenciales clientes y a la concentración de la gestión del stock. En este sentido, se desarrollan operadores de franquicias especializadas, así como empresas especialistas en comercio electrónico, muy desarrolladas transversalmente y los *pure players* y *marketplaces* digitales van adquiriendo fuerza (Riaño & Gestal, 2021).

Por último, en cuanto a las estrategias de internacionalización, debemos mencionar que, según la OCDE, aproximadamente el 2% de las marcas manufactureras pequeñas son internacionales desde su nacimiento. Como consecuencia de la globalización y la digitalización, y en general, las cinco olas a las que aludimos en el capítulo previo, se está dando un crecimiento de lo que, también en el anterior capítulo, denominamos Born Global. Las MMND, para adentrarse en el mercado internacional, abogan por las estructuras de administración conjunta, mediante las cuales los directivos de varias empresas se unen para crear una estructura que permita el desarrollo de la marca en el ámbito internacional. Con este objetivo, las marcas establecerán licencias, franquicias, acuerdos de cesión de patentes y de distribución de productos, así como *joint ventures*, con las ventajas e inconvenientes que explicamos previamente (Leiva & Darder, 2008).

Para estas marcas, como para cualquier MMND, la tecnología es indispensable, ya que, entre otras cosas, les permite obtener información actualizada de sus clientes y mantenerse en contacto con ellos. Además, apuestan por poca variedad de productos y pequeños nichos de mercado, lo que requiere menos recursos, pero esenciales. Esto, no sólo facilita los procesos de exportación y acuerdos comerciales, sino que también fomenta la relación de la marca con sus consumidores. Sin embargo, estas empresas tienen poca experiencia, por lo que asumen un mayor riesgo, mucho más que si se siguiera el método Uppsala, y, en vez de seleccionar los mercados como recomiendan los expertos como Luis Lara para mitigar el riesgo, apuestan por la improvisación y la prueba y error (Sharma y Blomstermo, 2003, así como, Leiva & Darder, 2008).

Para el futuro, se prevé que este tipo de DNVB sigan creciendo y un mayor número de marcas apueste por esta estrategia de internacionalización, lo que requerirá una mejor

formación de los futuros trabajadores a través de experiencias en el extranjero, así como incentivos para la formación de redes de empresas que permitan la integración de las nuevas marcas a todos los niveles, a través de la cooperación y los *clusters* para que éstas puedan acceder a los nuevos mercados extranjeros con una mayor seguridad. (Leiva & Darder, 2008).

5. CASO NUDE PROJECT

Para entender mejor lo que es una MMND y su proceso de creación e internacionalización, vamos a estudiar el caso de Nude Project, a partir del Podcast *Nude Project: el arte de crear una marca icónica a los 20 años* (Itinig, 2022). Se trata de una MMND española, fundada en 2019 por dos chicos de veinte años. Bruno Casanovas y Alejandro Benlloch, fundadores de la MMND, definen Nude Project como “*una marca de ropa streetwear cuya misión es inspirar a las nuevas generaciones a dedicarse a su pasión*” (Itinig, 2022).

Sus creadores, que, como dicen, no pertenecen al ámbito de la moda sino al mundo del contenido digital, lanzaron la marca con un vídeo de presentación en Instagram, que subieron a una cuenta de inspiración a la que subían fotos que les gustaban. Se trata de una MMND ya que empezó con una página web, una cuenta de Instagram y Shopify, lo que les permitió una inversión inicial de tan solo 30 euros cada uno. Ya en su primer año lograron una facturación de 600.000 euros, que aumentaron a dos millones y medio al cierre del siguiente ejercicio, lo que los animó a fijarse un objetivo de cinco millones para el año siguiente, que superaron con creces, llegando a cerca de los diez millones de euros (Itinig, 2022).

Nude Project trae a España la tendencia del *streetwear*, presente en otros países y que no tenía ningún referente en España, pero con precios más accesibles. Busca crear en el consumidor esa sensación de expectación que generan las marcas extranjeras en el mercado español, pero teniendo en cuenta la capacidad adquisitiva del público al que se dirige. Su público objetivo son jóvenes entre los dieciséis y los veinticinco años, que, más que un producto, busquen un estilo de vida.

Cada vez está más presente en nuestra sociedad la cultura emprendedora y surgen todos los años muchísimas marcas de camisetas y sudaderas, que acaban por fracasar. Lo que ha diferenciado a Nude Project y le ha permitido llegar al éxito que tiene, es el contenido digital. Sus dos creadores se definen como más marketinianos que fanáticos de la moda. De esta forma, lo que diferencia a Nude Project de sus competidores es, más que el producto, su capacidad de crear una marca que atraiga y fidelice a los clientes, a través del contenido digital. Esta fidelización la han logrado gracias a la combinación del producto con el estilo de vida. Han apelado al deseo del consumidor de sentirse parte de

una comunidad, antes que seguir el clásico vender por vender. Marcas de ropa hay muchas, pero no hay ninguna que trate de expresar, a través de sus productos, una forma de vida.

A través de las redes sociales y su contenido conectan con su público objetivo. Además, buscan establecer relaciones con sus clientes a través de, lo que llaman, los NudeTours, que son *pop-ups* mensuales que organizan en distintas ciudades españolas, que nada tienen que ver con los *pop-ups* tradicionales. En ellos, organizan verdaderas fiestas, de las que participan los propios trabajadores y fundadores como un asistente más y se divierten con sus clientes, creando una relación que impulsa las ventas y la fidelización de sus clientes, además de ayudar a conocerlos mejor. Sin embargo, antes destacábamos la falta de conocimiento de los clientes como una de las desventajas del *e-commerce*, desventaja que no afecta a Nude Project ya que la marca refleja el estilo de vida de sus fundadores y va dirigida a aquellos que se identifican con ellos. Los creadores de la MMND crecieron viendo los mismos vídeos en Youtube y escuchando los mismos podcasts, es lo que les ha acabado uniendo, aún a diez mil kilómetros de distancia, a través de las redes sociales, y buscan crear esta misma relación con su marca y sus clientes.

En los capítulos anteriores hablábamos de los cambios en el comportamiento del consumidor como consecuencia de la digitalización. Esta marca consigue adaptarse a ello a través de las redes sociales. Nude Project sube historias de Instagram todos los días, aunque limita el número de publicaciones a una semanal para evitar que sus clientes se saturen de la marca, y Tiktoks varias veces al día. Además, buscan colocarse en el *Top of mind* de los consumidores como marca antes que por sus productos. Para ello, no invierten cantidades ingentes de dinero en publicidad, sino que se limitan a contar historias que aporten valor a su público, que les enseñen algo o les hablen de la vida de alguien con quien puedan identificarse, abandonan la publicidad vacía centrada únicamente en la venta de los productos.

En cuanto a sus productos, crean colecciones cápsulas que tienen inspiraciones concretas, evitando el gran tamaño de las colecciones tradicionales. De esta forma, consiguen que el cliente esté constantemente pendiente de las novedades y que haya una mayor tasa de recurrencia (actualmente del 30%). Además, otro objetivo de las cápsulas es evitar que el cliente tenga la sensación de que se ha masificado y que todo su entorno tiene las mismas prendas, protegiendo así la exclusividad y la expectación de sus prendas y la misma identidad de la marca. Por otra parte, el lanzamiento de cápsulas permite el desarrollo

constante de nuevo contenido digital cada poco tiempo, para mantener al cliente atento a las nuevas creaciones.

Nude Project vende principalmente online. Sin embargo, al igual que muchas otras marcas nativas digitales, como destacamos en el capítulo anterior, ha dado el salto al establecimiento físico, abriendo una tienda en Madrid y, posteriormente, otras dos en Valencia y Barcelona. Buscan que cada tienda sea única y transmita el concepto o imaginario de la marca a todo el que entre en ella. Según cuentan, abrieron la tienda física debido a que lo consideraron como una forma de solidificar la marca y afianzar su posición en el mercado. Además, destacan que las tiendas físicas no canibalizan las ventas online, sino que las fomentan, incluso en el propio territorio en el que se encuentra la tienda (Itinig, 2022).

En cuanto a su modelo de internacionalización, Nude Project se englobaría en las conocidas como Born Global. Desde su inicio ha intentado que la mayor parte de su contenido fuera en inglés, dándole una proyección global desde el principio. Actualmente, un 35% de sus ventas online se realiza a países extranjeros, por lo que han podido comprobar que tienen potenciales clientes en estos mercados. Sin embargo, quieren internacionalizarse, propiamente hablando, para lograr afianzar su posición en mercados transfronterizos (Itinig, 2022).

El principal reto es que, como hemos visto, más que productos, venden una forma de vida, por lo que la marca depende mucho de la cultura. Es una cultura que ha sido muy bien acogida en España, pero que es difícil saber cómo va a ser recibida en otros países. Para lograr el salto al mercado internacional, los directivos están analizando los posibles y potenciales mercados, la competencia existente en cada uno de ellos y cómo trasladar el imaginario que han conseguido crear en España al resto de países, adaptándolo a sus diferentes culturas. El mercado más atractivo es Alemania, ya que cuenta con mucha influencia americana, impregnada del *streetwear*, pero, como consecuencia, es el que mayor número de competidores tiene. Otros mercados potenciales, debido a su proximidad cultural, son Portugal e Italia, países a los que ya exportan.

En lo concerniente al modo de internacionalizarse, además de las ventas online, quieren llevar los NudeTour por todo Europa para dar a conocer la marca y crear comunidad a través de estos *pop-ups* tan originales. Para lograr una mayor aceptación por parte de sus clientes extranjeros, invitarán artistas famosos en cada una de las culturas y adaptarán el

pop-up a lo que hayan podido descubrir de la cultura del consumidor, de sus gustos y de su forma de vida, diferente en cada país. Además, han buscado que sus tiendas físicas se encuentren en las ciudades turísticas de España para lograr captar la atención de los potenciales clientes extranjeros y que puedan adquirir los productos desde su país y promocionarlos a través del boca a boca, que es lo que más les ha ayudado a crecer y darse a conocer. Una vez hayan podido tener una primera toma de contacto directa con los clientes y los conozcan un poco más, planean abrir tiendas físicas en algunas capitales europeas. Esto se ajusta al modelo Uppsala, cuanto más conocimiento sobre el comportamiento del consumidor y su cultura, un mayor compromiso por parte de la marca.

Como vemos, esta MMND rompe con los modos de entrada tradicionales en los mercados extranjeros, evitando las licencias y franquicias, así como cualquier *joint venture*, para centrarse en las exportaciones directas y, en un futuro, la apertura de nuevas tiendas, dependiendo de la aceptación del consumidor a la marca. Pretende introducirse en los mercados a través de un *pop-up* temporal que transmita a los consumidores el estilo de vida detrás de la marca y cree en ellos un sentimiento de comunidad y expectación, que despierte la necesidad de conocer los productos a través del online. En cuanto a su estrategia de internacionalización, lo que mejor se adapta es la estrategia transnacional, ya que buscan una coordinación global del modelo de negocio y la marca, pero adaptando tanto los productos como el marketing a las posibles culturas a las que pretendan internacionalizarse.

En conclusión, Nude Project ha logrado adaptarse al nuevo comportamiento de los consumidores en todos sus aspectos y a las olas de transformación del sector que plantea en opinión de Luis Lara (2020). En primer lugar, esta marca conoce a los consumidores y se dirige a ellos para establecer relaciones emocionales, más que racionales. Apela a su deseo de sentirse parte de una comunidad y diseña el armario del cliente, a través de un estilo de vida, al que le llama. Por otro lado, incorpora los avances tecnológicos de la digitalización mediante la utilización del contenido digital como forma de atraer y fidelizar a sus clientes y, en definitiva, crear su marca. Además, en la era de las redes sociales, en la que predomina la inmediatez, sabe adaptarse a las ansias de novedad constante de su público objetivo y evita caer en la producción masiva que provoca un desencanto de los consumidores, que dejarían de sentirse exclusivos, reduciendo sus compras. De esta forma, Nude Project consigue el equilibrio perfecto entre la

exclusividad que buscan sus clientes y la necesidad constante de novedad que demandan, apartándose del *fast-fashion*.

6. CONCLUSIÓN

Desde que el hombre empezó a viajar, comenzó un comercio entre naciones a través del cual se intercambiaban prendas y telas, lo que llevó a la importación de tendencias extranjeras y exóticas a los países de origen de los comerciantes. Podría decirse que, desde un principio, la moda ha tenido vocación internacional. Sin embargo, no ha sido hasta el desarrollo de las nuevas tecnologías e internet cuando éste ha alcanzado su verdadero esplendor.

En la era de internet y las comunicaciones, se han dado cambios en el comportamiento de los consumidores que han obligado a muchas marcas de moda a cambiar sus estrategias de venta y publicidad. La sociedad actual, inmersa en el consumismo, se guía por la comodidad y la inmediatez, siempre al menor coste posible, lo que ha llevado a que predomine en la industria de la moda el fenómeno conocido como *fast fashion*. En este contexto, surgen las MMND, que, gracias a su integración vertical, ofrecen al consumidor precios reducidos y una gran facilidad de compra online. Estas marcas aspiran a crear una comunidad con sus clientes, a establecer relaciones emocionales y duraderas con ellos.

Sin embargo, se dirigen a nichos muy concretos de consumidores, lo que, unido a la saturación de los mercados por la fuerte competencia, les obliga a penetrar mercados internacionales para ampliar el número de potenciales clientes y seguir creciendo. El problema es la forma de hacerlo, ya que, ante la novedad de este tipo de marcas, no existe una respuesta clara a esta pregunta. Las estrategias tradicionales de internacionalización no encajan, del todo, con su modelo de negocio y se muestran inalcanzables por sus escasos recursos económicos, por lo que se ven en la necesidad de buscar otros métodos. En consecuencia, muchas de estas marcas optan por la improvisación e ir aprendiendo a través del prueba y error.

Por otro lado, lo que sí que está claro es que deben realizar un ejercicio de introspección para evaluar su capacidad de internacionalización y analizar los posibles mercados a los que expandirse, teniendo en cuenta las posibles diferencias culturales. Las MMND, más que el producto, deberán adaptar a cada país la imagen de marca para conseguir el sentimiento de pertenencia e identificación con la marca que les permite fidelizar a los consumidores. Para ello, lo fundamental será el contenido digital que consigan crear en las redes sociales, principal medio en el que actúan estas marcas.

No obstante, la situación política y económica mundial, en la que predomina la incertidumbre y la volatilidad, dificultarán la toma de decisiones de expansión de las marcas, debido al mayor riesgo de la inversión y al previsible impacto sobre el comportamiento de los consumidores, que tenderán a ser más ahorradores y precavidos.

Por último, el constante desarrollo tecnológico plantea numerosos retos a las MMND, que tienen que incorporar innovaciones a sus plataformas de forma continua para ser competitivas. Estos avances tecnológicos conllevan la incorporación de máquinas en diferentes partes del proceso de diseño, producción y venta de los productos, lo que va camino de deshumanizar el sector de la moda, reduciendo la actividad humana a las actividades más creativas, que, al menos por el momento, no pueden ser sustituidas por robots. En este sentido, diferentes empresas de moda se introducen en el mundo del metaverso y, aunque todavía no tenga gran relevancia en la industria, se prevé que en el futuro se erija como un canal de compra que permita la convergencia entre el canal digital y el físico.

Aun cuando puede parecer que, como consecuencia de internet, el sector de la moda tiende hacia su completa digitalización, destaca la importancia del canal físico. Las marcas, incluidas las MMND, siguen apostando por los establecimientos físicos, ya sea en su país de origen o en ciudades extranjeras, como forma de solidificación de sus relaciones con los consumidores, que, actualmente, es lo que les mantiene con vida.

7. BIBLIOGRAFÍA

Alonso, R. (2023, 3 de marzo). *Zalando alcanza su máximo en 2022 y se muestra prudente de cara a 2023*. Fashion network. Recuperado el 25 de marzo de 2023, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Zalando-alcanza-su-maximo-en-2022-y-se-muestra-prudente-de-cara-a-2023,1493839.html>

Álvarez Villar, C. (2022, 8 de junio). *Cómo vender tus productos en Zalando, el marketplace de ropa líder en Europa*. *Marketing for ecommerce*. Recuperado el 25 de marzo de 2023, de <https://marketing4ecommerce.net/como-vender-tus-productos-en-zalando-el-marketplace-de-ropa-lider-en-europa/>

Aragón, A., Somohano, F. M., Calvo-Flores, A., García, D., Madrid, A., Martínez, F. J., & Martínez-Abarca, C. (s.f.). *Obstáculos a la - Internacionalización*. FAEDPYME. Recuperado el 12 de marzo de 2023, de <http://faedpyme.upct.es/sites/default/files/article/55/03.pdf>

BBVA. (s.f.). *¿Qué es una joint venture?* BBVA. <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/joint-venture.html>

Bhasin, K. (2012, 21 de octubre). *MICKEY DREXLER: the World Has Become 'Homogenized'*. Business Insider. Recuperado el 19 de marzo de 2023, de <https://www.businessinsider.com/mickey-drexler-the-world-has-become-homogenized-2012-10>

Bic Galicia. (2008). *Cómo crear una marca*. En *Manuales Prácticos de la Pyme*. <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2015/10/Como-Crear-una-Marca.pdf>

Campo, E. (2019). *Tecnología en la Industria de la Moda*. *Talentiam*. <https://www.talentiam.com/es/blog/tecnologia-industria-moda/>

- Carmona, I. (2022, 15 de noviembre). Viral en redes, con herencia textil y 'made in Spain': moda española de la 'gen Z'. *Modaes*. <https://www.modaes.com/backstage/viral-en-redes-con-herencia-textil-y-made-in-spain-moda-espanola-de-la-gen-z>
- Chacón, P. (2022, 15 de septiembre). *Un 70% de marcas nativas-digitales planea dar el salto al físico*. IPMARK. Recuperado el 18 de febrero de 2023, de <https://ipmark.com/marcas-nativas-digitales-planea-dar-salto-fisico/>
- Cinco Días. (2017, 7 de agosto). La española Hawkers 'ficha' a Messi para lanzar una nueva colección. *Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/07/companias/1502103309_850809.html
- Deihl, N., & Cole, D. J. (2015). *The History of Modern Fashion: From 1850*. Laurence King Publishing.
- Dunn, A. (2016). *The Book of DNVB. The Rise Of Digitally Native Vertical... | by Andy Dunn | Medium*. Andy Dunn. Recuperado el 19 de marzo de 2023, de <https://dunn.medium.com/digitally-native-vertical-brands-b26a26f2cf83>
- El Modelo De Uppsala | Nociones de Economía y Empresa*. (2013, 9 de marzo). Nociones de Economía y Empresa. Recuperado el 12 de marzo de 2023, de <https://nocionesdeekonomiayempresa.wordpress.com/2013/03/09/el-modelo-de-uppsala/>
- ¿En qué consiste el modelo CAGE de internacionalización?* (2020, 10 de febrero). Blog. Recuperado el 19 de marzo de 2023, de <https://blog.firstworkplaces.com/en-que-consiste-el-modelo-cage-de-internacionalizacion>

Fashion United (2023). *Estadísticas del sector de la moda en España*. Fashion United.

Recuperado el 18 de febrero de 2023, de

<https://fashionunited.es/statistics/estadisticas-de-consumo-y-ventas-de-la-moda-en-espana>

Europa Press. (2023, 12 de enero). Asos factura 1.500 millones en los últimos cuatro meses de 2022, un 4% menos. *Europa Press*.

<https://www.europapress.es/economia/noticia-asos-factura-1500-millones-ultimos-cuatro-meses-2022-menos-20230112182359.html>

Fast fashion: ¿cuál es su futuro en el sector de la moda? (2022). *Unir marketing y*

comunicación. <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/fast-fashion/>

Ferreira Pereira, L., Lopes da Costa, R., Lopes Dias, Á., & Tovstolyak. (2021, noviembre). Internationalisation business strategy via e-commerce. *International Journal of Business and Systems Research*.

https://www.researchgate.net/publication/356284618_Internationalisation_business_strategy_via_e-commerce

Itinig. (2022, 12 de diciembre). *Nude Project: el arte de crear una marca icónica a los 20 años* - Podcast #265 [Vídeo]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=BafczxSQHKM>

Jiménez, M. (2018, 29 de abril). Hawkers rediseña sus gafas para conquistar China de la mano de Alibaba. *Cinco Días*.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/04/27/companias/1524856027_193275.html

Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér. (2014). *Exploring Strategy*

Powerpoints on the Web (10th ed.). Pearson Education Limited.

- Knight, G., & Cavusgil, S. (2005, Enero). A Taxonomy of Born-Global Firms. *Management International Review*.
https://www.researchgate.net/publication/284105759_A_taxonomy_of_born-global_firms
- Lara, L. (2020, 28 de febrero). *Internationalization & globalization* [Diapositivas de PowerPoint]. ISEM Fashion Business School, Universidad de Navarra.
- Lara, L., & Gimeno, D. (2021). *Retail reset: Por qué las tiendas físicas son la clave del futuro*. Lid Editorial Empresarial S.L.
- Leiva, G. B., & Darder, F. L. (2008). *Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización* (2nd ed., Vol. 2).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3201045>
- Lipovetsky, G. (1990). El imperio de lo efímero: la moda y su destino en las sociedades modernas (C. López & F. Hernández, Trans.). Anagrama.
- Lozano, J. (2002). La diosa de las apariencias. *Revista de estudios literarios*. Universidad Complutense de Madrid. <https://biblioteca.org.ar/libros/151550.pdf>
- McKinsey. (2022, 29 de noviembre). *State of Fashion: Holding onto growth as global clouds gather*. McKinsey. Recuperado el 26 de marzo de 2023, de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion#/>
- Modaes. (2022). Informe Económico de la Moda en España 2022. *Modaes*.
<https://www.modaes.com/files/publicaciones/free/2022/informe-economico-2022/#page=1>
- Modaes. (2023). Los ‘pure players’ duplicarán sus ventas y triplicarán su beneficio hasta 2030. *Modaes*. <https://www.modaes.com/empresa/los-pure-players-duplicaran-sus-ventas-y-triplicaran-su-beneficio-hasta-2030>

- Ortega Giménez, A., & Espinosa Piedecausa, J. L. (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. ESIC Editorial.
- Pérez-Ramos, M. (2021, 15 de febrero). *Worth, el amanecer de la alta costura*. Fashion Business Lawyer. Retrieved March 22, 2023, from <https://www.fashionbusinesslawyer.com/worth-el-amanecer-de-la-alta-costura/>
- Pérez Sánchez, F. (2020, 12 de diciembre). Las reglas de moda que puedes romper en 2021 (y desde ahora). Vogue. <https://www.vogue.mx/moda/articulo/reglas-de-moda-que-puedes-romper-en-2021>
- Piponnier, F. (1970). *Costume et vie sociale, la cour d'Anjou: XIV-XV siècle*. Walter de Gruyter GmbH.
- PuroMarketing. (2020, 18 de noviembre). Internacionalización online y futuro del ecommerce: una oportunidad para las empresas. *PuroMarketing*. <https://www.puromarketing.com/76/34503/internacionalizacion-online-futuro-ecommerce-oportunidad-empresas-estudio-sobre-futuro>
- ¿Qué es una DNVB? (2018, 10 de diciembre). Universidad Ecommerce. Recuperado el 18 de febrero de 2023, de <https://www.universidadecommerce.net/blog/diccionario/dnvb/>
- Quintana, C. (2021, 8 de noviembre). SEO y SEM: *Qué es, diferencias y estrategias para tu web*. Oberlo. Recuperado el 25 de marzo de 2023, de <https://www.oberlo.es/blog/seo-y-sem>
- Quintana, C. (2022, 13 de junio). *Ecommerce internacional: ventajas, obstáculos y logística*. Oberlo. Recuperado el 25 de marzo de 2023, de <https://www.oberlo.es/blog/ecommerce-internacional>
- Real Academia Española. (s.f.). Globalización. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 15 de enero, 2021, de <https://dle.rae.es/globalizaci%C3%B3n>

- Remy, N., Speelman, E., & Swartz, S. (2016). Style that's sustainable: A new fast-fashion formula. *Mckinsey sustainability*.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula>
- Riaño, P., & Gestal, I. P. (2021, 31 de mayo). Menos riesgo, más online y más local: los nuevos ejes del viaje exterior de la moda. *Modaes*.
<https://www.modaes.com/empresa/menos-riesgo-mas-online-y-mas-local-los-nuevos-ejes-del-viaje-exterior-de-la-moda>
- Rocamora, J. (2019, 15 de noviembre). Internacionalización en eCommerce: ¿Vender en todo el mundo? Si tienes presupuesto, sí. *Marketing for ecommerce*.
<https://marketing4ecommerce.net/internacionalizacion-en-ecommerce-vender-en-todo-el-mundo-si-tienes-presupuesto-si/>
- Sánchez, I., & Torío, L. (2022, 30 de marzo). El modelo de los 'marketplace' duplica el crecimiento del comercio electrónico. *elEconomista*.
<https://www.eleconomista.es/retail/noticias/11692207/03/22/El-modelo-marketplace-supera-al-ecommerce-en-un-13-durante-2021.html>
- Sekulits, C. (2018, 22 de junio). Marcas nativas digitales: la revolución del 'retail' | EXPANSION. *Expansión*.
<https://www.expansion.com/pymes/2018/06/18/5b238498e2704ed9138b485e.html>
- Sharma, D., & Blomstermo, A. (2003, Diciembre). The Internationalization Process of Born Globals: A Network View. *International Business Review*.
https://www.researchgate.net/publication/223121950_The_Internationalization_Process_of_Born_Globals_A_Network_View

Transnational Strategy: Definition, Benefits and Challenges. (2022, 24 de junio).

Indeed. Recuperado el 12 de marzo de 2023, de

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/transnational-strategy>

Van Andel, W., Demol, M., & Schramme, A. (2014). *Internationalization strategies of the fashion industry*.

https://www.researchgate.net/publication/331703778_Internationalization_strategies_of_the_fashion_industry

Vicent. (2023). La tecnología RFID en la industria de la moda: qué es, cómo funciona, sus ventajas e inconvenientes. *Escuela Moda*.

<https://escuelamoda.es/tecnologia-rfid-industria-moda-que-es-como-funciona-ventajas-inconvenientes/>

What Is an International Strategy? + 5 Examples. (s.f.). Smartling. Recuperado el 12 de marzo de 2023, de

<https://www.smartling.com/resources/101/what-is-an-international-strategy-5-examples/>

What Is a Transnational Strategy? + 5 Examples. (s.f.). Smartling. Recuperado el 12 de marzo de 2023, de

<https://www.smartling.com/resources/101/what-is-a-transnational-strategy-5-examples/>