



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

PLAN DE EXPANSIÓN EMPRESA “BELIZA”. DISEÑO, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.

Autor: Marina Sánchez Cuadrado
Director: Juan José López Jurado

MADRID | Junio 2023

RESUMEN:

La globalización brinda a las empresas la oportunidad de expandir su mercado mediante la ampliación de su presencia en otros países. Para lograrlo, las empresas deben aprender a adaptarse a la nueva cultura, comenzando por comprender su nuevo mercado, para luego adaptar sus productos y estrategias de marketing. En este Trabajo de Fin de Grado, se presenta el plan de internacionalización de la empresa francesa de moda *Beliza* hacia los Estados Unidos.

El trabajo consta de dos partes principales. La primera parte consiste en un análisis, dividido en análisis externo e interno. En el análisis externo se llevará a cabo un estudio de la industria, el entorno y el ambiente competitivo. Por otro lado, el análisis interno se basará en la historia de la empresa *Beliza*, así como en un estudio detallado de sus productos, identificando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades presentes.

La segunda parte del trabajo se centra en el plan de implementación, el cual incluye una serie de recomendaciones para ingresar al mercado estadounidense. Estas recomendaciones abarcan desde formas de realizar pruebas de mercado hasta un análisis detallado de aspectos como el producto, el precio, el punto de venta y la promoción.

Desde un punto de vista estratégico, intentaremos convertir esta idea de expansión del negocio, en una oportunidad de mejora, modernización y adaptación a nuevos canales de comercialización para la empresa. Es decir, esta nueva VISION (ampliar negocio en USA), será un punto de inflexión para una nueva MISIÓN (cambios y mejoras en la empresa).

PALABRAS CLAVE: globalización, moda, *Beliza*, análisis interno, análisis externo, industria, ambiente competitivo, productos, debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades, plan de implementación, producto, precio, punto de venta, promoción, visión, misión.

ABSTRACT:

Globalization provides companies with the opportunity to expand their market by extending their presence in other countries. To achieve this, companies must learn to adapt to the new culture, starting with understanding their new market and then adapting their products and marketing strategies. This Bachelor's thesis presents the internationalization plan of the French fashion company Beliza towards the United States.

The thesis consists of two main parts. The first part consists of an analysis, divided into external and internal analysis. The external analysis will conduct a study of the industry, the environment, and the competitive landscape. On the other hand, the internal analysis will be based on the history of the company Beliza, as well as a detailed study of its products, identifying the weaknesses, threats, strengths, and opportunities present.

The second part of the thesis focuses on the implementation plan, which includes a series of recommendations for entering the US market. These recommendations range from methods of conducting market tests to a detailed analysis of aspects such as product, price, point of sale, and promotion.

From a strategic point of view, we will attempt to turn this idea of business expansion into an opportunity for improvement, modernization, and adaptation to new marketing channels for the company. In other words, this new vision (expanding business in the USA) will be a turning point for a new mission (changes and improvements in the company).

KEYWORDS: globalization, fashion, Beliza, internal analysis, external analysis, industry, competitive environment, products, weaknesses, threats, strengths, opportunities, implementation plan, product, price, point of sale, promotion, vision, mission.

ÍNDICE

RESUMEN:	2
ABSTRACT:	3
ÍNDICE DE FIGURAS:	5
ÍNDICE DE TABLAS:	6
LISTADO DE ACRÓNIMOS:	7
INTRODUCCIÓN:	8
PARTE 1 : ANÁLISIS	9
1. <i>Análisis Externo</i> :	9
1.1. Sector industria	9
1.2. Macro ambiente	10
1.3. Industria y ambiente competitivo	19
2. <i>Análisis Interno</i> :	21
2.1. Historia de la empresa y producto	21
2.2. DAFO.....	22
PARTE 2: ESTRATEGIA	27
1. <i>Plan de implementación</i>	27
1.1. Probando el mercado	27
1.2. Marketing mix	29
RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL PROYECTO	47
BIBLIOGRAFÍA	50

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Ganancias sector de la moda nivel mundial.....	14
Figura 2: Empleo en la industria de la fabricación, 1990-2011.....	15
Figura 3: Distribución en porcentajes de grupos de la población.....	16
Figura 4: Esquema del análisis DAFO de Beliza	23
Figura 5: Esquema de las fortalezas	23
Figura 6: Esquema de las debilidades.....	24
Figura 7: Esquema de las oportunidades	25
Figura 8: Esquema de las amenazas	26
Figura 9: Esquema del marketing mix.....	29
Figura 10: Esquema del producto.....	30
Figura 11: Esquema del precio	35
Figura 12: Esquema de la plaza.....	36
Figura 13: Vías de envío de prendas de Beliza	39
Figura 14: Esquema Promoción	45

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Cálculo de coste de envío por prenda vía 1	40
Tabla 2: Cálculo de coste de envío por prenda vía 2	40
Tabla 3: Listado de hoteles San Diego	41
Tabla 4: Listado de hoteles Los Ángeles	42
Tabla 5: Listado de tiendas San Diego	43
Tabla 6: Listado tiendas Los Ángeles.....	44

LISTADO DE ACRÓNIMOS:

AMA: American Marketing Association

PESTEL: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

INTRODUCCIÓN:

1. Objetivo :

El propósito de este Trabajo de Fin de Grado es presentar el plan de internacionalización hacia los Estados Unidos de la empresa francesa de moda *Beliza*. Su objetivo es proporcionar una guía con recomendaciones estratégicas específicas y adaptadas a la empresa. Al mismo tiempo, tiene como finalidad académica aplicar de manera práctica los conocimientos teóricos adquiridos en la carrera de administración y dirección de empresas.

2. Metodología :

La metodología utilizada en este trabajo se fundamenta en la recopilación exhaustiva de información con el objetivo de respaldar de manera sólida las recomendaciones propuestas para lograr una penetración exitosa en el mercado estadounidense. Esta recopilación de información se lleva a cabo tanto a través de fuentes externas como internas.

Las fuentes externas son un componente clave de la metodología, ya que incluyen una amplia gama de recursos académicos, tales como artículos especializados, investigaciones previas y datos estadísticos relevantes. Estas fuentes secundarias permiten obtener una visión amplia y actualizada del entorno empresarial, las tendencias de mercado y las prácticas efectivas utilizadas por otras organizaciones en situaciones similares.

Por otro lado, las fuentes internas desempeñan un papel esencial en la metodología, ya que se basan en la obtención de información directamente de la empresa *Beliza*. Este enfoque implica establecer un contacto directo con los representantes de la empresa, realizar entrevistas, analizar documentos internos y acceder a datos específicos. Esta interacción directa con la empresa proporciona una comprensión más profunda de su historia, productos, fortalezas, debilidades y otros factores internos relevantes.

PARTE 1 : ANÁLISIS

1. Análisis Externo :

1.1. Sector industria

Sector de la moda de lujo:

La moda de lujo hace referencia a la creación, producción y venta de productos de elevada calidad y con un alto nivel de exclusividad, como ropa, accesorios, joyería y relojes. Es frecuente que estas marcas incidan específicamente en el diseño y la artesanía. La exclusividad y altos precios justifican que su público objetivo sea de un alto poder adquisitivo.

Mantener su reputación y posicionamiento en el mercado es un esfuerzo en el que invierten las marcas de moda de lujo. Es por ello por lo que la publicidad y el marketing son actividades estratégicas para lograr mantener su presencia en el mercado.

El sector se enfrenta a un gran desafío: la creciente competencia cada vez más intensa. Al mismo tiempo que emergen nuevas marcas de lujo con elementos diferenciadores, existe adicionalmente una presión para ser más sostenible y responsable con el medioambiente y la sociedad.

Francia es reconocido por una excelente calidad y la habilidad para crear diseños atemporales y elegantes. Gracias a la tradición y una amplia red de proveedores y artesanos especializados en la elaboración de productos de alta calidad, Francia es el hogar de algunas de las marcas más prestigiosas del mundo. Entre estas marcas se encuentran : Dior, Chanel, Yves Saint Laurent, Louis Vuitton, Hermès y Celine.

Slow Fashion :

Cuando se habla de *Slow Fashion*, se hace referencia a un enfoque de la moda que aboga por una producción y consumo más responsable y sostenible. Es una postura que se opone a la cultura del *Fast Fashion*, en la que la producción de la ropa es a gran escala. El cambio de tendencias incita al consumismo causando una acumulación de residuos cuando el consumidor se deshace de las prendas que ya no están a la moda. Los reducidos precios que se buscan en la cultura de la moda rápida causan una explotación de los trabajadores de las industrias textiles.

El *Slow Fashion* promueve la calidad sobre la cantidad y el enfoque en la durabilidad de las prendas. La utilización de materias sostenibles y la producción local son los pilares fundamentales junto con la transparencia y la ética en la cadena de suministro.

Oponiéndose a el reemplazo constante, el *Slow Fashion* se enfoca en el uso prolongado de las prendas, promoviendo la alta calidad. la reparación y reutilizado.

Sector textil:

El sector textil es un componente crucial de la industria manufacturera global. Los principales países productores de textiles son China, India, Bangladesh, Vietnam y Turquía. A pesar de la pandemia de COVID-19 que disminuyó la demanda y perturbó las cadenas de suministro, se espera que la industria se recupere gradualmente en los próximos años.

Se observa una creciente preocupación por la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa en la industria textil, lo que ha llevado a una mayor adopción de prácticas sostenibles y éticas en la producción y el uso de materiales. La moda rápida ha sido criticada por su impacto ambiental y social, lo que ha llevado a una mayor demanda de moda sostenible y ética. Además, la digitalización, la inteligencia artificial, la robótica y la impresión 3D son tendencias en la producción y el comercio de textiles.

1.2. Macro ambiente

Para una correcta formulación de estrategia, el proceso de ejecución comienza con una evaluación de la situación de la empresa. Esta situación, según Gamble, Peteraf y Thompson (2020) incluye dos facetas: (1) las condiciones competitivas en la industria en la que opera, es decir, su ambiente externo, y (2) sus recursos y capacidad de organización, es decir, su ambiente interno.

1. Ambiente externo:

Hay dos componentes del ambiente externo de una empresa y éstos son: (1) el macro ambiente y (2) la industria y ambiente competitivo.

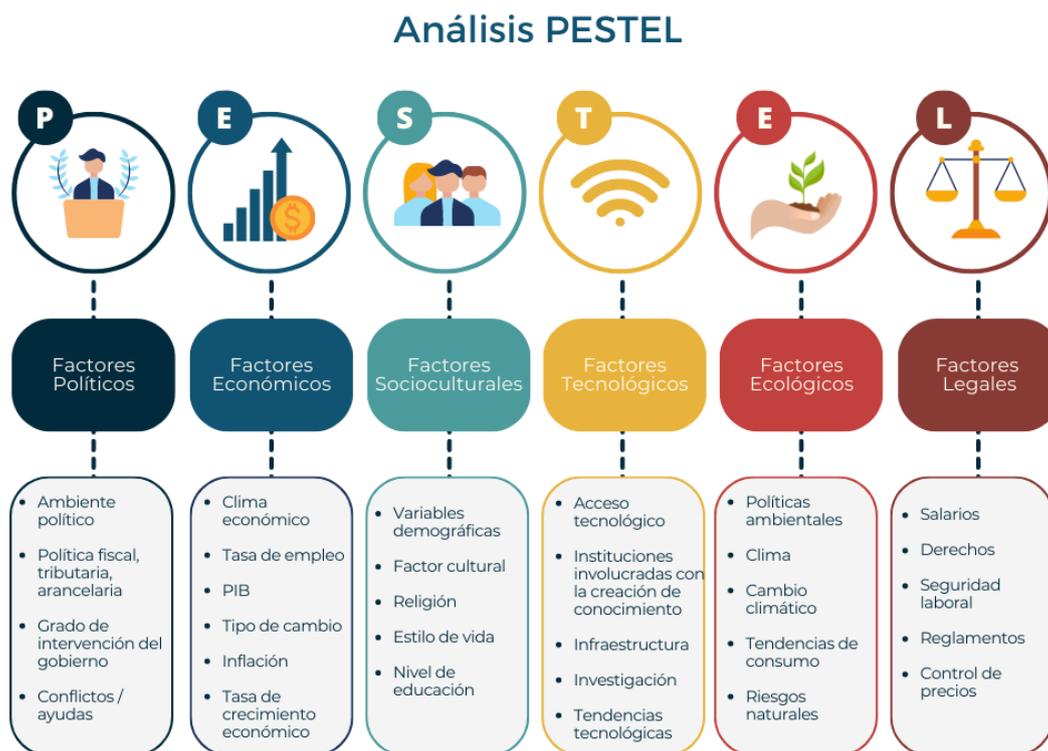
1.1 Macro ambiente:

Para analizar el ambiente externo en el que se encuentra la empresa, es útil hacer uso de una técnica conocida como análisis PESTEL

Análisis PESTEL :

Gamble, Peteraf y Thompson (2020) afirman que el análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para evaluar la relevancia estratégica de los seis componentes principales de un macro ambiente: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (p.38).

Tabla 1: Esquema del análisis Pestel realizado



Fuente: elaboración propia

Factores políticos:

En opinión de los autores (Gamble, Peteraf y Thompson, 2020), los factores políticos engloban las políticas y procesos políticos, incluyendo el grado de intervención del gobierno en la economía. Abarcan temas como la política fiscal, tributaria, arancelaria, el ambiente político y la potencia de instituciones como por ejemplo la del sistema bancario federal. Algunos factores políticos, como los rescates financieros, son exclusivos de ciertas industrias, mientras que otros, como la política energética, tienen un mayor

impacto en determinados tipos de industrias, (los productores y los usuarios intensivos de energía) más que otros (p.39).

En los Estados Unidos, la estabilidad política proporciona un entorno propicio para la industria de la moda. Sin embargo, las políticas comerciales internacionales y las relaciones con otros países pueden tener un impacto significativo en la importación y exportación de productos de moda. Por lo tanto, es importante que las empresas del sector de la moda estén al tanto de los cambios en las políticas comerciales y las relaciones internacionales para poder adaptarse y tomar medidas para proteger sus negocios.

El Departamento de Comercio de los Estados Unidos desempeña un rol significativo en el sector de la moda, particularmente en temas relacionados con el comercio internacional, la protección de la propiedad intelectual y la promoción de oportunidades comerciales.

Una de las tareas principales del Departamento de Comercio en la industria de la moda es administrar políticas y acuerdos comerciales que regulan la importación y exportación de textiles, prendas de vestir y calzado. Para ello, trabajan conjuntamente con otras agencias gubernamentales como el Representante de Comercio de los Estados Unidos y la Administración de Comercio Internacional, para negociar acuerdos comerciales y solucionar conflictos comerciales con otros países.

En general, el Departamento de Comercio es una fuente importante de recursos para las empresas del sector de la moda que buscan expandir sus negocios a través del comercio internacional, proteger su propiedad intelectual y explorar nuevas oportunidades comerciales.

Por ejemplo, el U.S. Department of Commerce proporciona información acerca del U.S. Patent and Trademark Office (Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos). Se trata de una agencia del gobierno federal encargada de proteger la propiedad intelectual de las empresas y personas en los Estados Unidos. La oficina otorga patentes para inventos y diseños, y registra marcas y derechos de autor.

La protección de la propiedad intelectual es esencial para el éxito de las empresas en la industria de la moda, ya que ayuda a proteger sus diseños, marcas y otros activos creativos de la imitación y la copia no autorizada. El U.S. Patent and Trademark Office trabaja para

garantizar que las empresas de moda puedan registrar y proteger adecuadamente sus activos de propiedad intelectual.

Además de otorgar patentes y registrar marcas y derechos de autor, la oficina también ofrece servicios de asesoramiento a las empresas en temas de propiedad intelectual, como la identificación de oportunidades de licencia y la resolución de conflictos de propiedad intelectual.

Condiciones económicas:

Según los autores mencionados Gamble, Peteraf y Thompson (2020), las condiciones económicas incluyen el clima económico general y factores específicos como las tasas de interés, los tipos de cambio, la tasa de inflación, la tasa de desempleo, la tasa de crecimiento económico, los déficits o superávits comerciales, las tasas de ahorro y el producto interno bruto per cápita. Los factores económicos también incluyen las condiciones en los mercados de acciones y bonos, que pueden afectar la confianza del consumidor y el ingreso discrecional. Algunas industrias, como la construcción, son particularmente vulnerables a las recesiones económicas, pero se ven positivamente afectadas por factores como las bajas tasas de interés. Otros, como la venta minorista de descuento, pueden beneficiarse cuando las condiciones económicas generales se debilitan, ya que los consumidores se vuelven más conscientes del precio (p.39).

Según Statista, la industria de la moda en Estados Unidos es un importante contribuyente a la economía y se espera que genere US\$0,99 miles de millones en 2023 (Statista, 2023). Además, se proyecta que los ingresos del mercado de prendas de vestir muestren una tasa de crecimiento anual del 9,99% (CAGR 2023-2027), alcanzando un volumen de mercado de US\$1,45 miles de millones en 2027 (Statista, 2023).

Aunque estos datos parecen favorables para la empresa *Beliza*, que opera en este sector, hay que tener en cuenta que para 2023, el 94% de las ventas en el mercado de prendas de vestir serán atribuibles a bienes no lujosos (Statista, 2023). Esto puede suponer una desventaja para *Beliza*, ya que se trata de una marca de lujo.

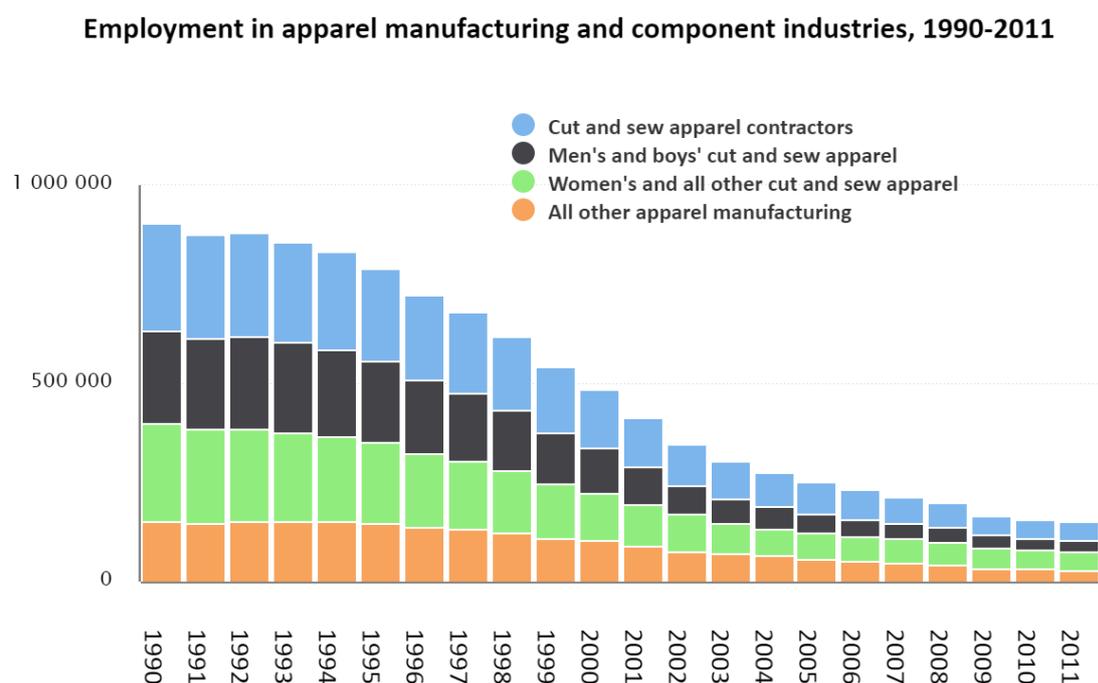
Figura 1: Ganancias sector de la moda nivel mundial



Fuente: (Statista, 2023)

Según el reporte de U.S. Bureau of Labor Statistics, El empleo en la industria de fabricación de prendas de vestir ha disminuido en más del 80 por ciento (de alrededor de 900,000 a 150,000 empleos) durante las últimas dos décadas. La disminución ha sido proporcional en todas las industrias componentes de la fabricación de prendas de vestir (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2011).

Figura 2: Empleo en la industria de la fabricación, 1990-2011



Fuente: (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2011)

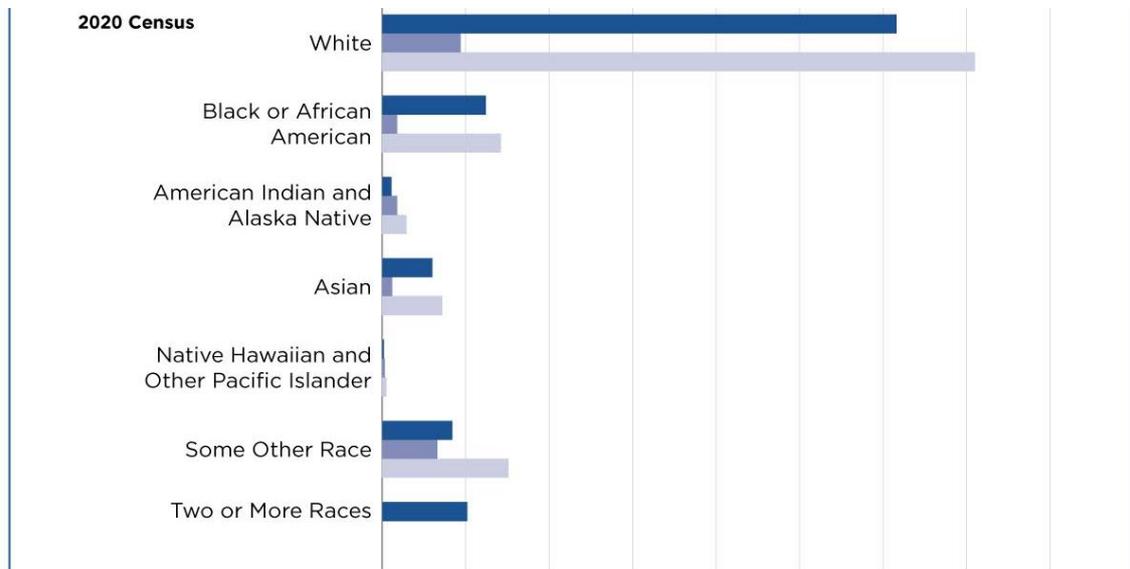
Fuerzas socioculturales:

De acuerdo con Gamble, Peteraf y Thompson Jr. (2020), las fuerzas socioculturales incluyen los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida que impactan a las empresas, así como los factores demográficos como el tamaño de la población, la tasa de crecimiento y la distribución de edad. Las fuerzas socioculturales varían según la localidad y cambian con el tiempo. Las características demográficas de la población pueden tener grandes implicaciones para industrias como la atención médica, donde los costos y las necesidades de servicio varían según factores demográficos como la edad y la distribución de ingresos (p.39).

Estados Unidos es un país diverso, con una población compuesta de personas de muchas etnias y orígenes culturales diferentes. Las estimadas de población por raza en los Estados Unidos nos muestran que el país está compuesto por diversos grupos raciales y étnicos. La oficina del Censo de los Estados Unidos divide la población las siguientes clasificaciones de raza: White, Black or African American, American Indian and Alaska Native, Asian, Native Hawaiian and Other Pacific Islander, other and Two or more races. (U.S. Census Bureau, 2021). La diversidad étnica, religiosa, lingüística y cultural, así

como la mezcla de tradiciones y estilos de vida, contribuyen a que Estados Unidos sea un país multiétnico y multicultural.

Figura 3: Distribución en porcentajes de grupos de la población



Fuente: U.S. Census Bureau, 2021

Por lo tanto, es lógico que la moda en Estados Unidos esté influenciada por esta diversidad, ya que las personas traen consigo sus propias tradiciones y estilos de vestimenta. Por ejemplo, en Estados Unidos se pueden ver influencias de la moda europea, asiática y africana, así como de las subculturas como el hip-hop y el punk rock. Además, la moda en Estados Unidos también está influenciada por las tendencias de la industria de la moda global, lo que significa que la ropa y los estilos populares en otros países también pueden ser populares en Estados Unidos.

En resumen, la moda en Estados Unidos es una mezcla de muchas influencias diferentes, lo que la hace única y diversa. La sociedad estadounidense es diversa y las preferencias de moda pueden variar según la región y la comunidad.

Factores tecnológicos:

Según Gamble, Peteraf y Thompson Jr. (2020), los factores tecnológicos incluyen el ritmo del cambio tecnológico y los desarrollos técnicos que tienen el potencial de efectos de gran alcance en la sociedad, como la ingeniería genética y la nanotecnología. Incluyen instituciones involucradas en la creación de conocimiento y el control del uso de la tecnología, como consorcios de I+D, incubadoras de tecnología patrocinadas por universidades, leyes de patentes y derechos de autor y el control del gobierno sobre

Internet. El cambio tecnológico puede fomentar el nacimiento de nuevas industrias, como aquellas basadas en la nanotecnología, y perturbar otras, como la industria de la grabación (p.39).

En la industria de la moda estadounidense, los factores tecnológicos tienen un impacto significativo. El ritmo del cambio tecnológico influye en el diseño, producción, marketing y distribución de prendas de vestir. La ingeniería genética y la nanotecnología pueden crear nuevos materiales y procesos de fabricación innovadores, lo que permite la creación de prendas más sostenibles y eficientes.

Para *Beliza*, entrar en el mercado de los Estados Unidos supone una necesidad de mantenerse al tanto con los cambios tecnológicos para poder competir con el resto de las marcas.

Las instituciones como consorcios de investigación y desarrollo (I+D) y universidades patrocinadas por incubadoras de tecnología pueden ser importantes en la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías aplicables a la moda. Las leyes de patentes y derechos de autor también son relevantes, especialmente para proteger las marcas y diseños de moda.

En el caso de *Beliza*, las leyes de patentes y derechos de autor pueden resultar especialmente ventajosas ya que protegen los diseños únicos que esta marca ofrece. Se trata de una oportunidad que la empresa puede aprovechar, pero ha de tener en cuenta que también supone una mayor inversión ya que debe registrar la patente.

El control del gobierno sobre Internet también es relevante en la industria de la moda, especialmente en el comercio electrónico y la venta en línea de prendas de vestir. Las regulaciones gubernamentales y las políticas relacionadas con la privacidad y la protección de datos también pueden afectar cómo las empresas de moda recopilan y utilizan la información de sus clientes.

Beliza debe tener especial cuidado con el aspecto del control de las redes sociales por parte del gobierno ya que una de las claves para penetrar el mercado estadounidense consiste en darse a conocer al consumidor a través principalmente Instagram y Tiktok, como herramientas de marketing. Tiktok es una plataforma muy potente, con 150 millones de americanos, casi la mitad de la población, haciendo uso de la plataforma. (Pogue, 2023).

Fuerzas ecológicas y ambientales:

Según Gamble, Peteraf y Thompson Jr. (2020), las fuerzas ecológicas y ambientales incluyen el clima, el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores pueden impactar directamente en industrias como seguros, agricultura, producción de energía y turismo. Pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias como transporte y servicios públicos (p.39).

En la industria de la moda en Estados Unidos, las fuerzas ecológicas y ambientales pueden tener un impacto significativo. El clima y el cambio climático pueden afectar la producción de materias primas, como el algodón y el lino, y la forma en que se fabrican las prendas de vestir. La escasez de agua puede tener un impacto directo en la industria textil y de la confección, especialmente en los estados con sequías prolongadas.

Además, las fuerzas ecológicas y ambientales pueden tener un impacto indirecto en la industria de la moda a través de sus efectos en otras industrias, como el transporte y los servicios públicos. Por ejemplo, los cambios en el clima pueden afectar el suministro y el coste de la energía, lo que puede afectar la forma en que se transportan las mercancías y se fabrican las prendas de vestir.

Factores regulatorios y legales:

Según Gamble, Peteraf y Thompson Jr. (2020), los factores regulatorios y legales incluyen las diferentes normativas y leyes con las que las empresas deben cumplir, como las leyes del consumidor, las leyes laborales, las leyes antimonopolio y la regulación de salud y seguridad ocupacional. Algunos factores, como la desregulación bancaria, son específicos de la industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan a ciertos tipos de industrias (industrias de bajos salarios e intensivas en mano de obra) más que a otras (p.39).

En la industria de la moda en Estados Unidos, los factores regulatorios y legales son esenciales para asegurar el cumplimiento de las diversas normativas y leyes aplicables. Estas regulaciones incluyen las leyes de protección del consumidor, laborales, antimonopolio y de salud y seguridad ocupacional, entre otras. El acatamiento de estas leyes es crucial para salvaguardar los intereses de los consumidores, garantizar un entorno de trabajo seguro y equitativo, y evitar prácticas comerciales anticompetitivas.

Asimismo, la desregulación bancaria es un factor específico de la industria que puede impactar la accesibilidad al financiamiento y la estabilidad financiera de las empresas de moda. La legislación sobre salarios mínimos también puede ser relevante en la industria de la moda, ya que se trata de una industria que emplea a un gran número de trabajadores en puestos de bajos salarios.

Es crucial tener en cuenta que el sector de la moda en Estados Unidos depende principalmente de las importaciones. “El empleo en la industria de los textiles y el vestido en Estados Unidos y la Unión Europea bajó durante los últimos meses de 2004 y los primeros de 2005. El descenso en EE.UU. fue de 6,5 por ciento entre mayo de 2004 y mayo de 2005, mientras que en los 25 miembros de la UE alcanzó a 5 por ciento entre febrero de 2004 y febrero de 2005” (OIT, 2005).

El gobierno estadounidense ha implementado leyes y regulaciones para proteger los derechos de propiedad intelectual de las marcas de moda y garantizar condiciones de trabajo seguras y justas para los trabajadores. Las disposiciones del salario mínimo federal se encuentran en la Ley de Normas Justas de Trabajo (FLSA, por sus siglas en inglés). El salario mínimo federal es de \$7.25 por hora a partir del 24 de julio de 2009. Muchos estados también tienen leyes de salario mínimo (U.S. Department of Labor, 2023).

1.3. Industria y ambiente competitivo

1.2 Industria y ambiente competitivo:

De acuerdo con Gamble, Peteraf y Thompson (2020), para evaluar la industria y el ambiente competitivo debemos usar técnicas analíticas y conceptos validados para conseguir responder a las siete preguntas siguientes.

1. ¿Ofrecen las características económicas dominantes de la industria oportunidades de crecimiento y atractivas ganancias para los vendedores?
2. ¿Qué tipos de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué tan fuerte es cada fuerza?
3. ¿Qué fuerzas están impulsando el cambio en la industria y qué impacto tendrán estos cambios en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?

4. ¿Qué posiciones de mercado ocupan los rivales de la industria - quién está fuertemente posicionado y quién no?
 5. ¿Qué movimientos estratégicos es probable que hagan los rivales a continuación?
 6. ¿Cuáles son los factores clave del éxito competitivo?
 7. ¿Ofrece la perspectiva de la industria buenas oportunidades de rentabilidad?
- (p.40)

La primera pregunta es la de mayor importancia para el trabajo presente: ¿Ofrecen las características económicas dominantes de la industria oportunidades de crecimiento y atractivas ganancias para los vendedores?

Para analizar la industria y el entorno competitivo de una empresa, Gamble, Peteraf y Thompson (2020) afirman que es importante identificar las características económicas dominantes de la industria. Estas características incluyen factores como el tamaño del mercado y la tasa de crecimiento, los límites geográficos, las condiciones de oferta y demanda, la segmentación del mercado y el cambio tecnológico. Comprender estas características puede proporcionar información sobre la atractividad de la industria y las estrategias que es probable que utilicen los miembros de la industria. Por ejemplo, las industrias con cambios tecnológicos rápidos pueden requerir inversiones sustanciales en I+D y capacidades de innovación de productos para sobrevivir (p.41).

El ingreso del mercado global de ropa se calculó en 1,53 miles de millones de dólares en 2022, lo que representa una ligera disminución en comparación con el año anterior. Sin embargo, se pronosticó que el ingreso aumentaría en 2023, a más de 1,7 miles de millones de dólares (Statista, 2023). Dentro de este vasto mercado global, los Estados Unidos tuvieron el mercado de ropa más grande de cualquier país en 2022. El ingreso del mercado de ropa en los Estados Unidos ascendió en 2022 a aproximadamente 312 mil millones de dólares estadounidenses. Se espera que el mercado crezca anualmente en un 1,96% (CAGR 2023-2027) (Statista, 2023).

En cuanto a los límites geográficos, los principales centros de producción y consumo de moda están en ciudades como Nueva York, Los Ángeles y Chicago.

En lo que se refiere a la oferta y demanda, la industria de la moda en Estados Unidos se caracteriza por una gran competencia y una saturación de marcas y productos. Los consumidores demandan una amplia variedad de productos de moda a precios asequibles,

lo que ha intensificado la competencia en el mercado debido al aumento del comercio electrónico y la entrada de marcas internacionales.

El mercado de la moda en Estados Unidos se caracteriza por una amplia diversidad en la segmentación, que cubre diferentes edades, géneros, tamaños y estilos de moda. Además, en los últimos años, ha surgido un nuevo segmento de mercado debido a la creciente demanda de moda sostenible y responsable.

La transformación de la industria de la moda en Estados Unidos también se está produciendo gracias al cambio tecnológico, que incluye la digitalización de la cadena de suministro, la personalización de la moda y la realidad aumentada. Las empresas que no puedan adaptarse a estas nuevas tecnologías y tendencias se arriesgan a quedarse atrás en un mercado cada vez más competitivo.

Aunque la industria de la moda en Estados Unidos enfrenta varios obstáculos, como la competencia intensa y la necesidad de producir moda sostenible, sigue siendo una fuente significativa de ingresos para la economía estadounidense y un referente en la moda a nivel mundial. Las empresas que sean capaces de ajustarse a las tendencias en constante evolución y satisfacer las necesidades del mercado tendrán más probabilidad de prosperar en el futuro, fomentando así la innovación y el desarrollo en la industria de la moda en Estados Unidos.

2. Análisis Interno :

2.1. Historia de la empresa y producto

1. Historia de la empresa y producto

1.1 Historia de Beliza

Lisa Chotard nació en 1979 en París, es hija de madre armenia y padre francés. Es una gran aficionada de la moda y del submarinismo y estudió “business” y se graduó de un máster en marketing de *ESMOD school*.

En el viaje que Lisa hace a Belice decide fundar una empresa. Mezcla su propio nombre Lisa, con Belice y nombra a la marca de ropa *Beliza*. De esta forma, nace su línea de bañadores, mezclando su pasión tanto por la moda como por el océano.

1.2 Productos

Beliza es una marca de ropa que principalmente vende prendas de baño para mujer, pero también cuenta con algunas prendas para hombre y para niños. A pesar de que las prendas de baño son lo que hacen conocida a esta marca, también vende prendas de ropa interior y algunas piezas de ropa para llevar sobre el bañador e incluso algún vestido. Es una empresa eco responsable, cuenta con fábricas “ecotech” y hace uso de telas reciclables. *Beliza* tiene como objetivo penetrar el mercado estadounidense comenzando en el sur de California, mediante el envío de las prendas directamente desde Francia para su posterior reparto.

Los precios de los bañadores de baño giran en torno a los 160 euros, pero pueden llegar a bajar a los 118 euros en rebajas. En cuanto a los bikinis, cada pieza cuesta en torno a 80 euros por lo que la suma de ambas piezas para formar el conjunto se queda muy similar a comprar un traje de baño.

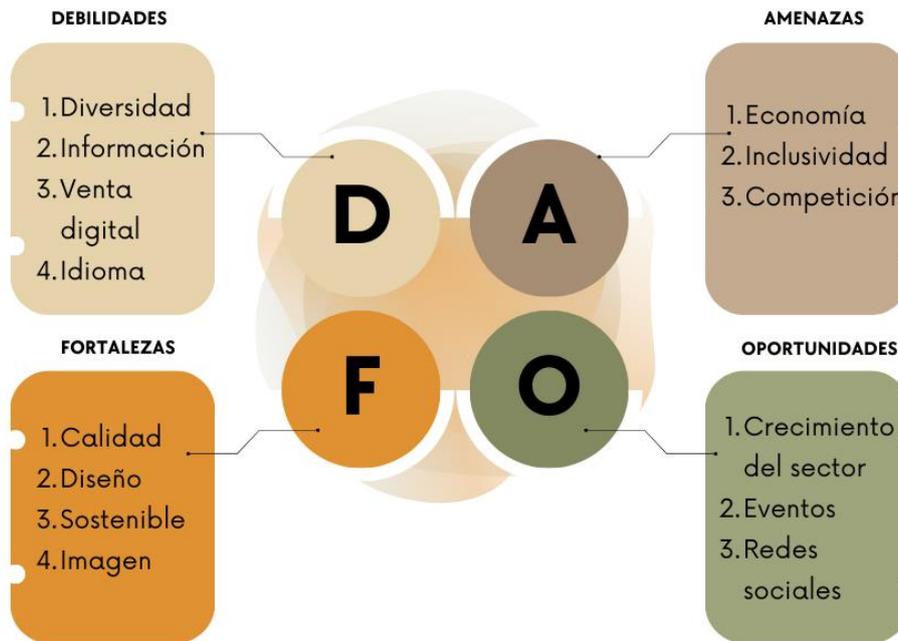
Beliza es una marca que centra sus esfuerzos en un diseño único y exclusivo. La imagen de la marca es moderna, elegante y atemporal. Los diseños son clásicos, ocasionalmente ofrecen prendas con estampados, pero por lo general son prendas de un mismo color con detalles dorados o brillantes en las tiras. Los modelos que aparecen en las fotos son delgadas, jóvenes y están maquilladas con un estilo muy natural. No ofrecen mucha diversidad de cuerpos, edades o razas en las modelos.

Los valores de la marca son la responsabilidad ecológica, las fábricas “ecotech” y el uso de materiales reciclables. La empresa hace uso de telas italianas y realiza el 80% de su fabricación a través de fabricantes portugueses. Busca la calidad y la comodidad mientras que ofrece un precio competitivo.

2.2. DAFO

Análisis DAFO

Figura 4: Esquema del análisis DAFO de Beliza



Fuente: elaboración propia

Según Gamble, Peteraf y Thompson (2020), es de vital importancia hacer un análisis DAFO, también conocido como análisis SWOT para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos a los que se enfrenta *Beliza* al penetrar el mercado estadounidense. Dividimos el entorno en el que se encuentra la compañía en la esfera interna y la externa. Las fortalezas y debilidades son características propias de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas son del mercado (p.74).

Figura 5: Esquema de las fortalezas

FORTALEZAS

1. Alta calidad (hecho en Portugal)
2. Diseño único y elegante francés
3. Sostenible (reducir impacto medioambiental)
4. Imagen y estilo de vida

Fuente: elaboración propia

Podemos dividir las fortalezas de *Beliza* en cuatro aspectos: la calidad, el diseño, el impacto medioambiental y la imagen. Estas características permiten que la marca se diferencie de la competencia.

En cuanto a la calidad, *Beliza* garantiza el uso de materiales lujosos y duraderos. El diseño que ofrecen es atemporal, las prendas son elegantes, clásicas y sofisticadas y se alejan de las modas pasajeras. *Beliza* utiliza materiales reciclables y su proceso de fabricación está comprometido con el medioambiente. Esto, junto con un diseño atemporal y la gran durabilidad de sus prendas gracias a la calidad, permite que sea una alternativa sostenible. *Beliza* no solo vende un producto, sino que también vende una imagen y un estilo de vida. La marca tiene una historia detrás de su fundación, lo que supone una fortaleza para *Beliza* ya que crea un vínculo emocional con sus consumidores. *Beliza* cuida mucho su presencia en las redes sociales mediante el uso de fotografías de alta calidad. Cuando el consumidor compra de *Beliza* no solo compra un producto sino un estilo de vida.

Figura 6: Esquema de las debilidades

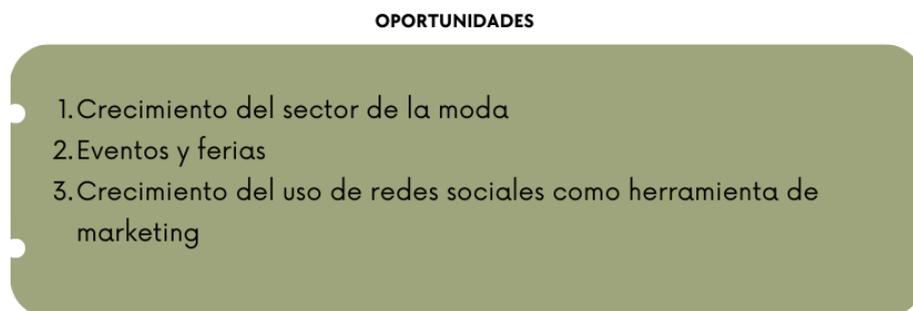
DEBILIDADES

1. Diversidad en modelos y tallajes reducidos
2. Información con poca claridad y transparencia
3. Venta digital (problemas página web)
4. Idioma (traducciones poco precisas)

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las debilidades de *Beliza*, podemos hablar de cuatro secciones diferentes: diversidad, información, funcionalidad de puntos de venta digitales e idioma. *Beliza* por una parte contrata a modelos muy similares con cuerpos parecidos. Esto supone que no sean inclusivas ya que son todas delgadas y no reflejan la sociedad real. Por otra parte, sus tallajes cubren un abanico muy pequeño de tamaños ya que la diferencia entre la talla más pequeña y la más grande es mínima. Es una marca que no está hecha para todos los tipos de cuerpo. En cuanto a la información que muestra *Beliza* sobre la empresa, no se muestra con claridad y transparencia. No es fácil encontrar la información en cuanto a los materiales empleados ni los lugares de fabricación. Es necesario aclarar el motivo por el que es una marca sostenible. *Beliza* tiene una web que cuenta con varios problemas de formateo como el menú de la página de inicio. Finalmente, las traducciones al inglés no son precisas ni se adaptan a la idea que se quiere transmitir.

Figura 7: Esquema de las oportunidades



Fuente: elaboración propia

cuanto a las oportunidades, *Beliza* al vender ropa de baño tiene una oportunidad en este sector puesto que este mercado tiene un crecimiento global de 1-2 mil millones. En 2022, las ganancias en este sector junto con el de ropa deportiva fueron de \$80.22 mil millones. Se espera que en el sector global de ropa de baño el CAGR sea de 9.99% entre los años 2023 y 20 (Statista, 2023). Según McKinsey and Company, el sector de la moda de lujo se espera que crezca entre 5 y 10 por ciento en 2023 en los Estados Unidos, mientras que en Europa se espera un crecimiento de entre 3 y 8 por ciento (McKinsey&Company, 2022). Además, las cuotas globales de mercado de ropa sostenible se espera que crezcan entre 2023 y 2026 1.4 puntos porcentuales (Statista, 2023). El mercado de los Estados Unidos ofrece exposiciones y eventos para incrementar la visibilidad de pequeñas marcas,

por ejemplo, en tan solo Miami existen SwimShow, Cabana, Paraiso y Destination. La existencia de estos eventos es una oportunidad para que *Beliza* se de a conocer al mercado. Por otra parte, en 2020, un 49% de la población tenía presencia en redes sociales y de media, cada usuario pasa diariamente 144 minutos usando redes sociales (Statista, 2023). Tener un mercado activo en plataformas virtuales supone una gran oportunidad para *Beliza* puesto que ya invierte mucho esfuerzo en cuidar su imagen a través de redes sociales y es una potente herramienta de marketing.

Figura 8: Esquema de las amenazas



Fuente: elaboración propia

En cuanto a las amenazas, podemos dividirlos en tres apartados: disminución de la actividad comercial, problemas relacionados con la inclusividad y marcas que venden a precios más competitivos. De acuerdo con las investigaciones de Goldman Sachs, hay una probabilidad de un 62% de que suceda una disminución en la economía estadounidense. *Beliza*, por otra parte, se enfrenta a problemas en relación con los tallajes y modelos que son mostradas tanto en la página web como en las redes sociales. Estados Unidos tiene una población que rechaza y critica marcas que no muestran diversidad de cuerpos y razas. Para evitar esta amenaza, es vital que *Beliza* se adapte a esta cultura. Finalmente, el mercado estadounidense es altamente competitivo. Hay numerosas marcas similares que luchan por vender sus productos y es crucial que *Beliza* sepa diferenciarse.

PARTE 2: ESTRATEGIA

1. Plan de implementación

1.1. Probando el mercado

Probando el mercado:

Alberto Savoia nos define *Pretotyping* en su libro “Pretotype It: Make sure you are building the right it before you build it right” como el “testing the initial appeal and actual usage of a potential new product by simulating its core experience with the smallest possible investment of time and money”, en español podríamos decir que se trata de probar la atracción inicial y el uso real de un nuevo producto potencial simulando su experiencia central con la inversión de tiempo y dinero más pequeña posible (p.21).

Un *pretotipo* es el término que utiliza Savoia para referirse un producto no terminado en su etapa más inmadura, cuando, a diferencia del prototipo, ni siquiera se puede hacer uso de él. Además de la funcionalidad, una diferencia clave entre los *pretotipos* y los prototipos es que el costo y el marco de tiempo para el *pretotipado* se encuentran en el extremo más bajo del espectro que normalmente se cubre con la creación de prototipos. Es aceptable que un prototipo tome meses o años de desarrollo y cueste millones de dólares. En contraste, definitivamente no es aceptable que un *pretotipo* tome tanto tiempo o cueste tanto dinero (p.23).

Por otro lado, el *pretotipado* se enfoca en responder una pregunta ¿Es esto lo correcto para construir? Una vez que se responde positivamente esa pregunta, entonces tiene sentido pasar del *pretotipado* al prototipado (p.23).

Beliza al tener el producto ya establecido, el proceso es diferente. Se puede hacer uso de tanto *pretotipo* como prototipo para probar el mercado y realizar modificaciones. Las dos técnicas que más se ajustan a *Beliza* y pueden ser de interés son “The Provincial” y “The Pretend-to-own”.

“The Provincial” es una técnica que consiste en evitar los principales costos asociados con un producto que no están en desarrollar la funcionalidad básica, sino en escalar el producto para soportar y hacerlo útil para un gran número de usuarios. Un *pretotipo* provincial proporciona las características principales del producto final previsto, pero

limita su alcance (y escala) para apoyar a un pequeño subconjunto del mercado objetivo final.

Según los datos proporcionados por la empresa, *Beliza* quiere penetrar el mercado de los Estados Unidos a través de la venta en tiendas, hoteles y online. Los dos primeros Estados en los que *Beliza* va a darse a conocer a los consumidores son Florida y California. En los siguientes años, si el producto resulta exitoso se comenzarán a abrir tiendas físicas. Previamente, es recomendable hacer uso de técnicas de *pretotipo*. Por ejemplo, *Beliza* podría seleccionar una base de posibles clientes (hoteles y tiendas) en San Diego a los que vender sus productos al por mayor. Si tras esa pequeña inversión, resulta exitoso, se puede ampliar la base de clientes al resto de la costa Oeste y Florida, incluyendo otras ciudades como Los Ángeles, San Francisco y Miami.

De esta forma *Beliza* entra el mercado poco a poco permitiéndole realizar modificaciones de las prendas antes de lanzarse al completo e invertir grandes cantidades de dinero y tiempo. Es muy probable que *Beliza* tenga que experimentar con los tallajes, diseños, calidad y cambiar el tipo de marketing que realiza para ser más inclusivos. Mediante el uso de esta técnica de *pretotipo*, *Beliza* podrá analizar las ventas para averiguar qué funciona mejor con el consumidor.

“The Pretend-to-own” es otra técnica que podría ser muy interesante para *Beliza*. Esta técnica consiste en alquilar al corto plazo un local antes de comprometerse a un contrato de arrendamiento de larga duración o incluso en la compra del local.

Puede alquilar un local y haciendo una inversión mínima, poder experimentar si el producto funciona. De forma similar, existe el concepto de “pop-up” que también puede ser de interés. Este concepto hace referencia a un local que una tienda alquila de manera temporal para darse a conocer al consumidor y probar si su producto es de interés. A menudo diversas tiendas alquilan este espacio juntas de tal forma que al entrar al local nos encontramos con varios puestos de tiendas diferentes. Otra idea es mostrar presencia en eventos, ferias o exposiciones relacionadas con la moda de baño, como por ejemplo SwimShow, Cabana, Parai.

1.2. Marketing mix

Figura 9: Esquema del marketing mix



Fuente: elaboración propia

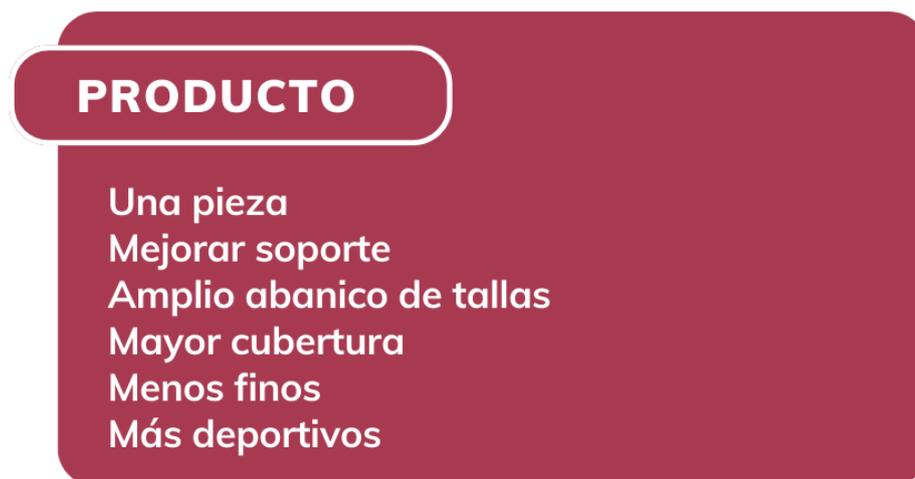
Para poder hacer un correcto análisis de marketing, se usarán de referencia los consejos de la Asociación Americana de Marketing (AMA- American Marketing Association). A partir de ahora haremos referencia a esta asociación como AMA. El marketing mix es un concepto de marketing muy importante que puedes utilizar para publicitar tu nuevo negocio, optimizar tus ventas, llegar a tu público objetivo o probar tu estrategia de marketing actual. Aprender cómo puedes utilizar las cuatro P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) es vital para hacer crecer un negocio.

Para realizar el marketing mix, se hace uso de los grupos focales como herramienta para recopilar información. Reunimos a 40 como muestra de la población estadounidense. El primer grupo focal lo componen 20 personas de edades entre 18 y 30 años mientras que el segundo grupo focal lo componen las otras 20 personas de edades entre 30 y 50 años. A partir de ahora llamaremos al grupo focal de edades más jóvenes *primer grupo focal* y al de edades más mayores *segundo grupo focal*. En total, contamos con las opiniones de 40 participantes de edades entre los 18 y 50 años. La procedencia de los participantes es

la siguiente: Las Vegas (NV), Denver (CO), Sacramento (CA), Miami (FL), Orlando (FL), San Francisco (CA), Boston (MA), Manchester (MA), Washington (DC), Salt Lake City (UT), Los Ángeles (CA) y San Diego (CA). Todas las personas viven actualmente en San Diego, lugar en el que llevaremos a cabo las entrevistas de forma presencial.

Producto:

Figura 10: Esquema del producto



Fuente: elaboración propia

En cuanto al producto, AMA lo define como lo que la empresa vende. El producto es lo que pones a disposición del consumidor. Idealmente, el producto o servicio debería satisfacer una demanda existente por parte del consumidor. El tipo de producto o servicio que ofreces te ayuda a determinar cuánto cobrar por él, dónde debe colocarse y cómo debe ser promocionado.

Para aprovechar al máximo la comercialización exitosa del producto, necesitamos identificar por qué es diferente o especial. Entonces, ¿qué hace que el producto se destaque de otros productos similares en el mercado? ¿Cómo puede ganarse a los clientes y vencer a la competencia? La clave de este P del marketing es determinar qué es lo que hace que el producto sea único o especial.

En el caso de *Beliza* el producto que se vende son bañadores de diseño francés junto con la imagen que éstos proporcionan al consumidor. Lo que les diferencia de la competencia es la calidad y el estilo. Los consumidores actuales de *Beliza* compran sus productos buscando funcionalidad y estilo. Por una parte, buscan que se pueda usar, que cumpla con su función, que se puedan bañar con el producto puesto, que no se transparente, que sea

cómodo y que se ajuste a su cuerpo. Por otra parte, buscan encajar en un estilo de vida y mostrar su personalidad a través de la vestimenta, es decir, buscan un producto con un diseño impecable para mostrar estilo. Para que *Beliza* pueda triunfar en los Estados Unidos y alcanzar el público objetivo, ha de modificar ciertos aspectos de sus productos. *Beliza* informa que quiere posicionarse como una marca de bañadores exclusiva y de lujo. Realizamos dos grupos focales para reunir opinión por una parte sobre la moda de baño de forma genérica y por otra el producto actual que se vende en Francia para de esta forma poder extraer información acerca de cómo debe modificar el producto para poder realizar el máximo número de ventas y posicionarse en el mercado de Los Estados Unidos.

La información extraída de los grupos focales en relación al producto incluye opinión sobre calidad, diseño, tallaje, sostenibilidad y tendencias. Dividimos la información obtenida en dos secciones, la primera de ellas contiene información genérica sobre hábitos de compra dentro de la moda de baño y la siguiente específicamente sobre los productos que se les muestra de la marca *Beliza*.

Información genérica sobre la moda de baño:

Esta primera sección se centrará en información del sector de la moda de baño en los Estados Unidos.

La primera pregunta que realizamos en relación con el producto es si compran bañadores o bikinis, es decir, una pieza o dos piezas. Las 20 personas que componen la muestra del primer grupo focal coinciden al completo en que compran bikinis. Sin embargo, en el segundo grupo focal la mayoría compra bañadores de una pieza. Podemos extraer como conclusión que por lo general los bikinis son comprados por la población joven mientras que los bañadores de una pieza son comprados por personas más mayores.

La segunda pregunta busca las características claves que el consumidor busca mediante la pregunta: ¿Qué tienes en cuenta al decidir si comprar o no un traje de baño? Las respuestas nos harán comprender qué características debe tener el producto que ofrece *Beliza* para cumplir con las expectativas del consumidor. Entre las respuestas del primer grupo focal destacamos: un color y estampado llamativo, un buen ajuste al cuerpo, una textura agradable, que sea colorido y divertido, un soporte fiable, que sea deportivo, que sea cómodo, que tenga buena calidad, que tenga un amplio rango de tallas y que sea favorecedor a la forma del cuerpo. Entre la muestra encontramos un gran número de consumidores que priorizan que sea un producto deportivo ya que practican surf y lo que

buscan es funcionalidad más que diseño. Es por ello por lo que buscan que tenga buen soporte, no se transparente y que no se mueva mientras que nadan en el océano. Además, explican que una de las características decisivas es el corte ya que muchas de las personas de la muestra comentaron que usualmente únicamente compran bikinis en forma de triángulo y no tanto aquellos que son *bandeau* o *halter*. Los bañadores *bandeau* son aquellos con forma de diadema sin tirantes y los *halter* son aquellos que se atan al cuello. Por último, muestran una preocupación por los cortes menos conservadores y más atrevidos ya que quieren poder ponerse el producto cuando están de vacaciones con su familia y no quieren que sea escandaloso. En el segundo grupo focal recibimos respuestas menos variadas, los integrantes del grupo focal coinciden en las siguientes características: un estilo clásico, un corte favorecedor, un precio asequible, un color más neutro y una buena calidad.

Otra pregunta genérica es acerca de las características de una marca de bañadores que hacen que quieran comprar de ella. Entre las respuestas del primer grupo focal encontramos: buen marketing, una estética llamativa, una imagen de marca cohesiva, que sea una marca sostenible, que la empresa sea ética, que venda productos cómodos, que tenga una política de devolución flexible, que se puedan lavar fácilmente, que tengan un precio acorde con la calidad y que sea una empresa pequeña. Destacamos comentarios que se hacen por parte de los integrantes del grupo focal en relación con la sostenibilidad, el uso de *influencers* y el interés por que sea una empresa pequeña. Este segmento joven de la población muestra una mayor preocupación por el medio ambiente. Como hemos definido anteriormente, *Beliza* forma parte de las empresas *slow fashion*, un concepto que se opone al *fast fashion*. Recordamos que *slow fashion* no solo consiste en productos de alta calidad que nos permiten comprar menos y producir menos sino que también tiene que ver con no seguir modas y esfuerzos por parte de la empresa para utilizar materiales reciclables de tal forma que tenga un menor impacto medioambiental. Otro punto a destacar de la conversación en el grupo focal es el uso de *influencers* para hacer marketing. Un *influencer* es una persona que tiene la capacidad de influir en las opiniones, decisiones y comportamientos de otras personas, especialmente en el ámbito de las redes sociales. Los *influencers* suelen tener una gran cantidad de seguidores y son considerados expertos o líderes de opinión en áreas específicas, como moda, belleza, viajes, fitness, entre otros. A través de su contenido y presencia en plataformas como Instagram, YouTube o TikTok, los *influencers* pueden promover productos, marcas o causas y

generar impacto en su audiencia. La muestra, que representa el segmento más joven de la población nos indica que se guía mucho por recomendaciones de personas de cuya opinión se fían, a pesar de que sean personas que ven a través de las redes sociales y que realmente no conozcan en persona. Adicionalmente cabe destacar el interés que tienen los participantes del grupo focal por apoyar pequeños negocios. El segundo grupo focal coincide con el primero en preferencia deportiva y cómoda, se sienten atraídos por marcas surferas. Adicionalmente comentan lo atractivo que es una marca que ofrezca una gran variedad de productos y estilos. También muestran un gran interés por la estética de las redes sociales y página web. Al igual que el primer grupo focal, muestran mucha atención al uso de modelos que la marca muestra y la variedad de formas de cuerpo junto con una variedad de tallajes que se ajusten a todo tipo de tamaños de cuerpo y cortes que favorezcan a diferentes figuras. A diferencia del primer grupo focal, el segundo muestra menos preocupación por el medioambiente y la sostenibilidad, pero sí coinciden en la importancia de una buena calidad.

Una pregunta muy importante que se hizo al grupo focal es acerca de las tendencias para obtener ideas sobre que tipo de tendencias piensan que aparecerán en el futuro. Las respuestas las podemos dividir en dos: diseño y salud. En cuanto al diseño, predicen que habrá más colores brillantes y florales, se alejará más de la funcionalidad, habrá más de una sola pieza en lugar de dos piezas incluso puede volver la moda de los *tankinis* y de la cintura alta. Los *tankinis* son una mezcla entre los bañadores de una pieza y los de dos piezas. El segundo grupo focal estima modas similares, bikinis cada vez más pequeños y menos conservadores. Predicen que las marcas sean cada vez más inclusivas, muestren mayor variedad de formas de cuerpos y tengan más diversidad en cuanto a las razas de las modelos mostradas en las fotografías.

La siguiente pregunta es acerca a aquellas cualidades que mejorarían la satisfacción del consumidor. La respuesta más frecuente es acerca de la calidad, se busca una prenda duradera y fiable. También hubo una gran mayoría que mostró interés por una marca que ofrezca una gran variedad de tallas y que estas tallas estén estandarizadas y no cambien con el paso de los años para que de esta forma puedan saber su talla sin tener que probárselo en persona antes de comprar. De nuevo apareció el tema de las redes sociales y se mostró un gran interés por marcas que tengan colaboraciones con *influencers*. El segundo grupo focal coincide al completo con los puntos mencionados por el primer grupo focal y además añade dos puntos más. El primero de ellos es que tener vídeos de

las modelos caminando con las prendas ayudaría a ver cómo quedan puestos. El segundo punto es que poder leer reseñas y opiniones de otros compradores ayudaría a entender más acerca de los productos y daría seguridad a la hora de realizar la compra.

Información específica sobre *Beliza*:

A continuación, se introduce la marca *Beliza* al grupo focal para obtener opinión específica sobre la empresa.

La primera pregunta que se hace es acerca del producto y sus características para entender que es aquello que les gusta y que es aquello que no. Para el primer grupo focal, los colores y diseño simple llamaron la atención positivamente, sin embargo, el precio no era de su agrado. Para el segundo grupo focal, hubo críticas hacia lo finos que eran los bañadores, lo expuesto que está la parte de atrás en la parte de debajo del bañador y comentaron que son bañadores que no se adaptan a todos.

La siguiente pregunta busca identificar qué aspectos de la marca les gustaría que cambiase *Beliza*. Ya mencionado anteriormente, el primer grupo focal recalzó que una de las cualidades más importantes es la comodidad. Es por ello que mostraron rechazo hacia los diseños metálicos ya que piensan que causarían picores. También mostraron rechazo hacia aquellos diseños que tenían un corte de tiro demasiado bajo. En cuanto a la página web, indicaron que falta trabajo para que se entienda con mayor facilidad. Hubo muchos comentarios acerca de las modelos que elige *Beliza* ya que éstas tienen estructuras corporales muy similares y son de la misma raza. A los integrantes del primer grupo focal les gustaría ver más diversidad. El segundo grupo focal mostró escepticismo sobre la durabilidad de los materiales y apuntaron que en las etiquetas la marca no muestra dónde están hechos, les gustaría que pusiese el origen y material.

Para buscar las diferencias entre *Beliza* y otras marcas que compran aquellas personas que forman el grupo focal, les preguntamos que realicen una comparación. Recibo como respuesta en ambos grupos focales que son bañadores mucho menos deportivos, mucho más caros, que cubren poco el cuerpo y que están enfocados a un único tipo de cuerpo.

Al hacer la pregunta de qué edades creen que comprarían estos bañadores recibimos como respuesta por parte de ambos grupos focales que por lo general serían una población joven. Puesto que el público objetivo de *Beliza* tiene una media de edad más alta, es

aconsejable que realice modificaciones del producto que ofrece para llamar la atención a un cliente más mayor y con mayor poder adquisitivo.

Tras reunir información de los grupos focales se llega a la conclusión de que es aconsejable que *Beliza* modifique el producto que vende para poder alcanzar al público objetivo sin cambiar la estética de la marca. Aconsejamos que se posicione como marca de lujo y de alta calidad. Para alcanzar el público objetivo debe producir más bañadores y menos bikinis, debe ofrecer bañadores con mejor soporte, con mayor abanico de tallas, con mayor cobertura, menos finos y más deportivos.

Precio:

Figura 11: Esquema del precio



Fuente: elaboración propia

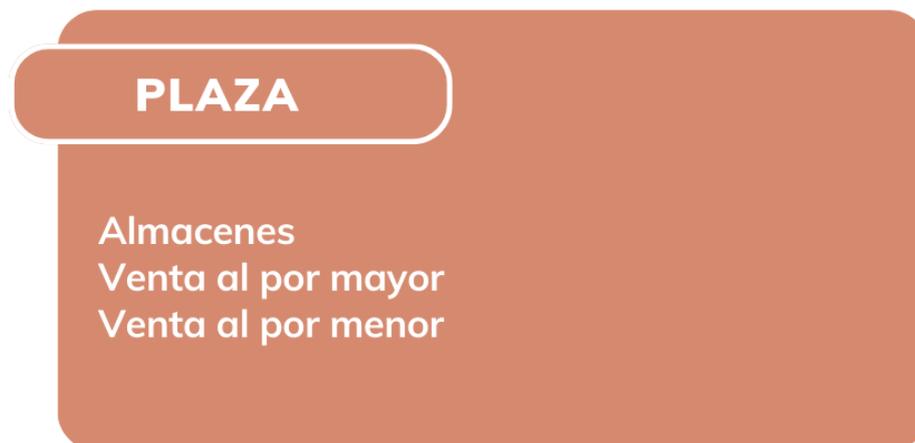
AMA define el precio como la cantidad de dinero que cobras a los clientes por el producto o servicio previamente determinado. El precio adecuado impulsa la mayor cantidad de ventas y el mayor beneficio para tu empresa. El precio también debe estar relacionado con el valor real y percibido del producto. Existen varios factores que pueden afectar el costo de un producto o servicio, como los costos de suministro, descuentos estacionales y los precios de los competidores. También existen otras razones para aumentar o disminuir los precios. Por ejemplo, algunas empresas de alta gama podrían aumentar el precio de sus productos para dar la apariencia de ser lujosos y atraer a un público adinerado. Por otro lado, otras empresas podrían reducir el precio de un producto más nuevo u ofrecer un descuento para incentivar a más consumidores a comprar y probar el producto.

En los grupos focales averiguamos cuánto estarían dispuestos a pagar por un bañador de alta calidad. El primer grupo focal pagaría entre 30 y 120 dólares. En el segundo grupo focal encontramos respuestas muy diferentes, en los extremos encontramos una participante dispuesta a pagar 200 dólares y en el extremo opuesto una participante que pagaría como mucho 20 dólares.

Puesto que *Beliza* se quiere posicionar como una marca de gama alta debido a su calidad y diseño, debe mantener precios altos para optimizar sus ventas. Mediante el análisis realizado a través de grupos focales se llega a la conclusión de que *Beliza* ofrece un producto que a día de hoy si se implementase en los Estados Unidos, llamaría la atención a un público joven y de alto poder adquisitivo. Puesto que esto es un segmento del mercado muy concreto y reducido, se aconseja a *Beliza* realizar modificaciones del producto como mencionado en el apartado anterior para poder ampliar el abanico. De esta forma puede vender los bañadores de una pieza a precios de 160-200 dólares por unidad y tener un público objetivo de una media de edad de 25-30 años.

Plaza:

Figura 12: Esquema de la plaza



Fuente: elaboración propia

Plaza, o punto de venta, es definido por AMA como el lugar donde debes vender tu producto y cómo debe ser entregado al mercado. Nos proporcionan como ejemplo la pregunta ¿sería mejor vender tu producto desde una tienda física o desde un sitio web de comercio electrónico? O bien, puede referirse a dónde colocas el producto dentro de la

exhibición de tu tienda. El lugar incluso puede referirse a dónde eliges promocionar un producto, como en la televisión, las redes sociales o las páginas web. El objetivo final del lugar es determinar el mejor lugar para mostrar los productos frente a los clientes que es más probable que los compren.

Si bien el lugar puede parecer irrelevante si tienes un sitio web de comercio electrónico, en realidad es extremadamente relevante. Por ejemplo, ¿en qué plataformas de redes sociales estás promocionando tu sitio web de comercio electrónico? El lugar y la promoción están estrechamente vinculados entre sí.

En el caso de *Beliza* recomendamos tomar dos vías para la venta de sus productos: venta al por menor y venta al por mayor. La primera vía es realizar la venta al por menor través del comercio electrónico y la segunda vía es vender al por mayor a tiendas que posteriormente ofrecerán el producto al por menor al consumidor final. Por tanto, la plaza en la primera vía es el comercio electrónico y la plaza para la segunda vía son las tiendas físicas.

La venta al por mayor y al por menor son dos términos que se utilizan para describir distintos tipos de transacciones comerciales en función del volumen de productos vendidos y el tipo de clientes a los que se dirigen. La venta al por mayor implica la comercialización de productos en grandes volúmenes a otras empresas, en lugar de vender directamente a los consumidores finales. Los mayoristas compran productos a precios más bajos debido al volumen de compra y los revenden a minoristas, otras empresas o instituciones. Por otro lado, la venta al por menor se refiere a la venta directa de productos a los consumidores finales, generalmente en cantidades más pequeñas. Los minoristas adquieren productos de mayoristas o fabricantes y los venden al público a precios más altos, obteniendo así un margen de beneficio. En resumen, la venta al por mayor se enfoca en la venta a empresas, mientras que la venta al por menor se dirige directamente a los consumidores finales.

Beliza puede realizar venta al por menor a través del comercio electrónico, también conocido como *ecommerce*, se refiere a la compra y venta de bienes y servicios a través de internet. Es un término amplio que engloba todas las transacciones comerciales realizadas en línea. El *ecommerce* abarca desde la compra de productos en tiendas en línea hasta la contratación de servicios y la realización de transacciones financieras a través de internet.

El comercio electrónico está creciendo en popularidad debido a los avances tecnológicos, la creciente accesibilidad de Internet y la comodidad que brinda a los consumidores. Permite a las empresas llegar a una audiencia global, expandir el alcance geográfico y reducir los costes operativos. Además, brinda a los consumidores la posibilidad de comprar desde la comodidad de su hogar, comparar fácilmente precios y productos y acceder a una variedad de opciones.

Beliza ha de modificar aspectos de su página web para mejorar su comercio electrónico. Podemos usar de referencia y guía la información obtenida a través de los grupos focales. Se muestra la página web de *Beliza* a los integrantes de ambos grupos focales y se obtiene información específica de la marca.

La primera pregunta que hacemos es opinión genérica que les llama la atención al ver la página web por primera vez.

El primer grupo focal comenta cuando se les mostró el sitio web, descubrió que el enlace del medio no funciona en un iPad. Al ver las fotografías desearían que hubiera modelos más diversos. Les gustaría ver más información sobre los tallajes y sobre la procedencia de los materiales.

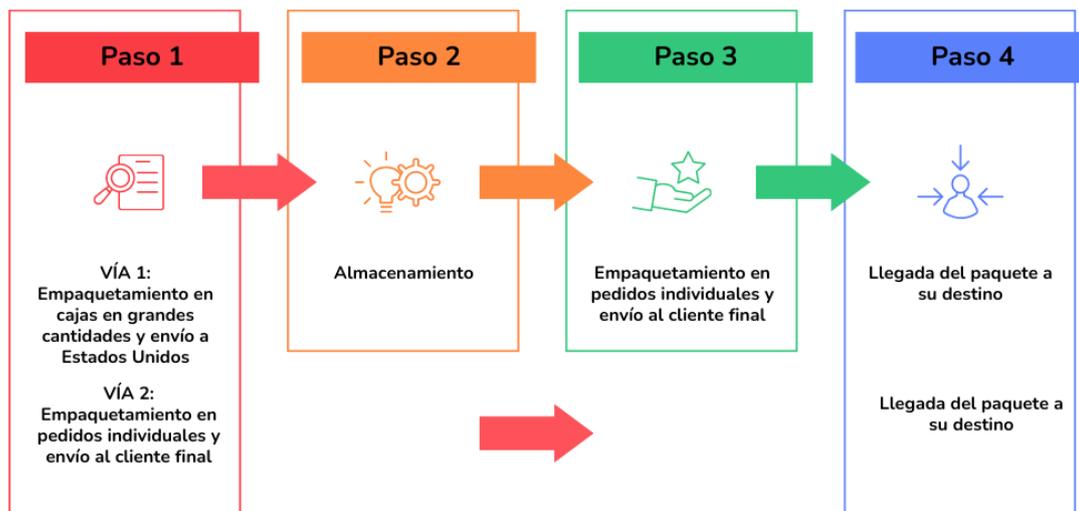
En el segundo grupo focal comentan que la imagen que reciben es una marca que se centra más en estilo que funcionalidad. Otro comentario fue que no les gustó ver el apartado de niños tan pequeños cerca de la parte adulta ya que sentían que las fotos estaban sexualizadas. Les gusto la estética de la página web y el uso de fotografías de alta calidad. Hicieron comentarios sobre las traducciones, que no son precisas ni correctas. También comentaron que no era fácil navegar la página web, no funcionaba correctamente y era difícil encontrar la información. Finalmente, comentaron que las fotografías usadas muestran mucha desnudez, que en Europa está más normalizado, pero en Estados Unidos les resulta incómodo ver esas imágenes.

Beliza debe centrar sus esfuerzos en mejorar sus traducciones, incluir fotografías más conservadoras y con mayor diversidad, eliminar problemas de navegación en la página web e incluir información más clara acerca de los productos.

Adicionalmente, para ampliar su alcance a los Estados Unidos, *Beliza* se enfrentará a dos problemas logísticos: aduanas y altos costes de envío. Para resolver el problema de aduanas, *Beliza* ha de comprobar el Departamento de Comercio de los Estados Unidos

para estar actualizados con los cambios que se realicen que puedan afectar a las relaciones comerciales entre Francia y los Estados Unidos. Para realizar los envíos, se aconseja a *Beliza* hacer uso de DHL Business, un servicio que ofrece la empresa de logística DHL exclusivamente a negocios. En la página web, se puede pedir un presupuesto del precio del envío en función del peso y tamaño de la caja a enviar. Hay dos vías que *Beliza* puede considerar para realizar sus envíos. La primera vía consiste en el envío al por mayor de cajas con prendas de baño, para su posterior almacenamiento y finalmente un nuevo empaquetamiento en envíos individuales para su distribución al comprador final. La segunda vía es más simple, consiste en el envío individual de los paquetes desde Francia directamente al consumidor final.

Figura 13: Vías de envío de prendas de *Beliza*



Fuente: elaboración propia.

Por ejemplo, si mandásemos una caja de 75x35x35cm y de 100kg, costaría enviarlo de París (Francia) a San Diego (Estados Unidos) 735 euros. Se calcula que el peso medio de un traje de baño de *Beliza* es 200 gramos, por lo que en esa caja cabrían 500 trajes de baño. Dividiendo el precio por el número de trajes de baño se llega a la conclusión de que los costes de envío para *Beliza* por prenda que envía serán de 1,47 euros.

Vía 1:

Tabla 2: Cálculo de coste de envío por prenda vía 1

Caja de 75x35x35 y 100 kg	735 euros
Peso medio traje de baño	200 gramos
Cantidad de trajes de baño en caja	500 trajes de baño
Costes por unidad de traje de baño	1,47 euros

Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos de DHL

La primera vía ofrece como gran ventaja la posibilidad de acortar el tiempo que transcurre entre el momento en el que el comprador realiza el pedido y el momento en el que lo recibe. Sin embargo, como gran desventaja para *Beliza* está una mayor inversión por parte de la empresa. A pesar de que de primeras veamos que el coste de envío se ve reducido, hay que añadir tres gastos más a la cadena logística: el almacenamiento, la mano de obra de los trabajadores del almacén y un segundo envío hasta el domicilio del comprador.

Para mostrar lo que sucedería si *Beliza* optase por la segunda vía y mandase prendas de forma individual, vamos a hacer uso de un ejemplo concreto. Supongamos que un cliente compra 5 bañadores y *Beliza* ha de mandar una caja que pesa 1kg. Con DHL, este envío se clasificaría en el tamaño de paquete de caja de zapatos y costaría 96 euros. Esto supone que el coste individual de envío por cada prenda es de 19,2 euros.

Vía 2:

Tabla 3: Cálculo de coste de envío por prenda vía 2

Caja de 35x20x15 y 1 kg	96 euros
Peso medio traje de baño	200 gramos
Cantidad de trajes de baño en caja	5 trajes de baño
Costes por unidad de traje de baño	19,2 euros

Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos de DHL

Esta segunda vía muestra el coste que supone para la empresa realizar el envío, pero no ha de confundirse con el precio de envío que se muestra al cliente. Existen técnicas de venta como el aumento del precio de las prendas y la disminución del precio de envío para el consumidor o las ofertas por comprar más de una prenda o la posibilidad de obtener envíos gratuitos cuando el valor de la cesta alcanza un mínimo. Estas técnicas sirven para evitar desmotivar a los consumidores de comprar los artículos. En este

apartado se tendrá en cuenta el coste del envío para la empresa y no se entrará a analizar el precio del envío de cara al consumidor.

La segunda vía es la que se recomienda tomar a *Beliza* en un principio. A pesar de que el coste de envío por unidad es notablemente mayor, siendo una pequeña empresa es de alto riesgo realizar la inversión que requiere la primera vía. La idea es hacer una penetración del mercado lenta y estable. De esta forma, si la primera toma de contacto con los Estados Unidos mediante el envío individual resulta satisfactoria, *Beliza* puede plantearse realizar la segunda vía para así poder ofrecer precios más competitivos y/o poder recaudar mayores ingresos.

La segunda vía que recomendamos hacer a *Beliza* es mediante la venta al por mayor de tiendas ya establecidas. Para ello, se recomienda hacer uso de DHL Business y mandar paquetes de ropa de mayor tamaño, reduciendo así el coste de envío por prenda.

Procedemos a hacer un análisis de tiendas que venden productos similares y que podrían estar interesadas en vender también los productos de *Beliza*. Se llega a la conclusión que los compradores objetivos son hoteles y tiendas. Se procede a realizar un listado de potenciales compradores, que son tanto hoteles como tiendas. Se comienza por la búsqueda de hoteles que contengan una tienda con venta de artículos de playa. Puesto que se ha decidido que California es el lugar clave para penetrar el mercado estadounidense, elegimos el sur ya que al ofrecer un clima más cálido a lo largo de todo el año, favorece unas ventas más estables y una mayor adaptación del producto de *Beliza*. Por ello, nos centramos en dos ciudades claves del sur de California: San Diego y Los Ángeles.

Tabla 4: Listado de hoteles San Diego

Hoteles San Diego

Mission Pacific Hotel

"Hotel del Coronado, Curio Collection by Hilton"

The Lodge at Torrey Pines

Paradise point

Hotel La Jolla

L'Auberge Del Mar

Alila Marea Beach Resort

Manchester Grand Hyatt

Shore House at The Del

La Jolla Beach and Tennis Club

The Seabird Resort

Pacific Terrace Hotel

Crystal Pier Hotel

Bahia Resort

The Lodge at Torrey Pines

Paradise point

Hotel La Jolla

La Jolla Shores Hotel

Beach Terrace Inn

Catamaran Resort Hotel and Spa

Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos de investigación propia

Tabla 5: Listado de hoteles Los Ángeles

Hoteles Los Ángeles

Hotel InterContinental Los Angeles

Omni Hotels & Resorts

The Malibu Beach Inn

Nobu Ryokan

Hotel June (Malibu)

Hotel Roosevelt

Hotel June (Los Angeles)

The ritz carlton-santa barbra

The Beverly Hills Hotel

Waldorf Astoria Monarch Beach Hotel

VEA Newport Beach, a Marriot resort and spa

The Ritz-Carlton, laguna niguel

Montage Laguna Beach

Shutters on the Beach

Hotel Figueroa

The Line LA

Hotel Per La

Sunset Marquis

The Maybourne Beverly Hills

Plaza La Reina

Palihotel Westwood Village

Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos de investigación propia

A continuación, realizamos una búsqueda de tiendas que vendan ropa de baño o productos de playa.

Tabla 6: Listado de tiendas San Diego

Tiendas San Diego

Gracie & Co

Bluza Boutique

Mila Boutique

Trance Boutique

Sigi's Boutique

Sunny Days

Sun Splash

Gone Bananas Beachwear

Van De Vort

Kith & Kin Boutique

Irrational Certainties

Amore Boutique

Paris and Me Boutique

Shabby Chic Boutique

Miss Match Boutique

Wild Dove Boutique

Creations Boutique

Rare Bloom

Thread + Seed

Kiko+ Sven

Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos de investigación propia

Tabla 7: Listado tiendas Los Ángeles

Tiendas Los Ángeles

Diane's Bikini
Best Swimwear
Wolf & Badger - Los Angeles
Coast by Coast
Ron Herman
The Beverly Hills Bikini Shop
Sunroom (Malibu)
LCD
Canyon Beachwear
Founded1912
everything but water
Coast by Coast
Body & Sol Swimwear
Else
Polkadots and Moonbeans
Chantell
Runway
Whimsy and Row
SWITCH boutique
Des Kohan

Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos de investigación propia

Promoción:

Figura 14: Esquema Promoción



Fuente: elaboración propia

Finalmente, el último elemento del *marketing mix* es la promoción. AMA define promoción como toda la publicidad y relaciones públicas que conforman tu estrategia promocional para tu producto. El objetivo de promocionar un producto es mostrar a los consumidores por qué lo necesitan, qué problema resolverá para ellos y por qué deberían gastar su dinero ganado con esfuerzo en él. ¿Cuál es la mejor forma de llegar a tu mercado objetivo? Podría ser una plataforma de redes sociales, una campaña de relaciones públicas o una estrategia de SEO.

Hoy en día existen muchas formas de promocionar un negocio y muchas herramientas disponibles para ayudar a hacerlo. La clave está en elegir el método adecuado de promoción para llegar a tu público objetivo específico. Pueden incluir marketing en línea, SEO, redes sociales, Google Ads, publicidad en redes sociales, marketing de afiliados o de influencers, marketing de contenidos o marketing por correo electrónico.

Puesto que ambos grupos focales coinciden, tras ser preguntados cómo conocen nuevas marcas de las que compran, que es a través de recomendaciones de amigos y a través de las redes sociales, se recomienda a *Beliza* realizar su promoción principalmente a través de redes sociales y hacer uso de *influencers*. Actualmente *Beliza* tiene cuentas en

Instagram, Facebook, Pinterest y Youtube. Nos guiamos por opiniones de los grupos focales para averiguar que redes sociales debe utilizar y que modificaciones debe realizar.

El primer grupo focal coincide en el uso de las plataformas Instagram y TikTok mientras que el segundo grupo focal también usa Instagram pero no hace tanto uso de TikTok, sin embargo, hace uso de Facebook, red social no utilizada por el primer grupo focal. Como conclusión, se aconseja a *Beliza* seguir cuidando su presencia en Instagram y Facebook, y se aconseja abrir una cuenta de TikTok.

Ambos grupos focales, en especial el de demográfica más joven, coinciden que el uso de influencers es muy útil. Los motivos incluyen el hecho de que se fían de su opinión pero también que en muchas ocasiones, los influencers muestran el producto puesto o desde cerca.

Enseñamos a ambos grupos focales la cuenta de Instagram de *Beliza* y preguntamos por opinión. Ambos mostraban mucho agrado por la estética y el uso de fotografías de alta calidad. Sin embargo, recomendaron hacer mayor uso de hashtags y de la función Reel.

RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL PROYECTO

La internacionalización de la empresa *Beliza* es posible, pero se recomienda una penetración lenta y progresiva ya que al ser una empresa pequeña la inversión que debe realizar debe ser acorde al riesgo.

En la primera parte de este Trabajo de Fin de Grado se realiza un análisis para poder posteriormente crear un plan de implementación.

En el análisis externo se obtiene información acerca del sector de la industria, el entorno externo y el ambiente competitivo.

Dentro del sector de la industria se estudió la moda de lujo, se conoció el concepto de *slow fashion* y estudiamos el sector textil. Cabe destacar que el sector de la moda de lujo se caracteriza por la creación y venta de productos exclusivos y de alta calidad. Se enfrenta a desafíos como la intensa competencia y la necesidad de adoptar prácticas más sostenibles. En cuanto al sector textil, la preocupación por la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa está en aumento. La digitalización y la demanda de moda sostenible están transformando la industria, mientras los consumidores buscan opciones más responsables y transparentes en la cadena de suministro.

Se utilizó la herramienta PESTEL para analizar Estados Unidos y evaluar los riesgos y ventajas que este país representa para *Beliza* en su entorno externo. En cuanto a los factores políticos, la estabilidad política es una gran ventaja, pero también pueden impactar al sector de la moda las relaciones internacionales. En términos económicos, el sector de la moda en Estados Unidos muestra una situación favorable, aunque se espera una menor demanda para los artículos de lujo. Las fuerzas socioculturales revelan la diversidad cultural y los diferentes estilos de moda presentes en la población estadounidense. En cuanto a los factores tecnológicos, es importante que *Beliza* esté consciente del control gubernamental en las redes sociales, ya que su estrategia de marketing depende en gran medida de ellas. En cuanto a las fuerzas ecológicas y ambientales, aunque actualmente no afectan a *Beliza* debido a su ubicación de producción, es necesario considerarlas si en el futuro se plantea establecer fábricas en Estados Unidos. De manera similar, los factores regulatorios y legales relevantes para *Beliza* no tendrían un impacto inicial, ya que aspectos como los salarios y las condiciones

laborales no son aplicables a su situación actual, ya que no tiene planes de abrir tiendas físicas en un principio.

En el análisis interno, se examina a la empresa *Beliza* y a su historia, y también se realiza un análisis DAFO para identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Se concluye que *Beliza* debe destacar sus fortalezas, como la alta calidad, el diseño exclusivo francés, la sostenibilidad y su imagen.

Sin embargo, es necesario trabajar en las debilidades, como mostrar mayor diversidad de modelos en las fotografías, ofrecer una gama más amplia de tallas, corregir las traducciones deficientes al inglés en el sitio web y proporcionar más información sobre los productos.

En cuanto a las amenazas, *Beliza* debe tener en cuenta que se encuentra en un mercado altamente competitivo, tener cuidado con temas relacionados con la inclusividad y la sensibilidad hacia la desnudez, además de tener en cuenta una posible disminución de la actividad comercial.

Por otro lado, en relación a las oportunidades, *Beliza* debe considerar que Estados Unidos ofrece numerosos eventos y ferias para dar a conocer la marca, y puede aprovechar las redes sociales como herramienta de marketing, dado que es un país que las utiliza ampliamente.

En la segunda parte de este trabajo creamos un plan de implementación apoyado por unas técnicas de *prototipos* definidas en el libro de Alberto Savoia junto con un análisis del marketing mix.

Cabe destacar que la información obtenida a través de los grupos focales, diversos en cuanto a procedencia dentro de los Estados Unidos y edad, es muy valiosa para poder aconsejar acerca del producto, precio, promoción y plaza.

Se aconseja a *Beliza* ajustar el producto que ofrece para llamar la atención del público objetivo. Para poder llamar la atención del público más amplio posible en cuanto a edades pero a la vez centrarse en especial en aquellas personas de 30 a 50 años, se recomienda que ofrezca más bañadores de una pieza. Según la información reunida en los grupos focales, a mayor edad, más interés hay por prendas de una pieza. Todas las edades coincidían en su interés por una prenda práctica, con mayor soporte, con más tallas, mayor cobertura, material menos fino y más deportivos. Es por ello que se aconseja a *Beliza*

realizar estos cambios en sus productos para poder adaptarse mejor al mercado estadounidense.

Se aconseja a *Beliza* mantener precios altos para mantenerse como marca de alta gama. A través de los grupos focales averiguamos que los clientes estarían dispuestos a pagar precios altos entre 120 y 200 dólares siempre y cuando la prenda cumpla con las expectativas que tienen.

En cuanto a la plaza, se recomienda a *Beliza* penetrar el mercado lentamente mediante dos vías. La primera de ellas es al por menor directamente enviando al cliente mediante la posibilidad de comprar desde los Estados Unidos a través de la página web. La segunda es vender al por mayor a hoteles y tiendas que posteriormente venderán al cliente final. En el estudio se plantean otras vías más avanzadas que requieren mayor inversión y que *Beliza* podría considerar sobre todo si la primera toma de contacto es un éxito.

Para la promoción, recomendamos a *Beliza* hacer uso de redes sociales y de *influencers*. Se aconseja seguir cuidando su presencia en Instagram y Facebook y se plantea la posibilidad de abrir una cuenta de TikTok. En el trabajo se muestra la importancia de la figura de los *influencers* para promocionar los productos.

BIBLIOGRAFÍA

Aumente, P. (2012). *E-commerce como estrategia de internacionalización*. Empresa Global. <https://www.empresaglobal.es/EGAFI/descargas/1237613/1601149/e-commerce-como-estrategia-de-internacionalizacion.pdf>

Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010). En *Fast fashion: response to changes in the fashion industry*. *The international review of retail, distribution and consumer research*.

Bruce, M., & Daly, L. (2006). *Buyer behaviour for fast fashion*. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.

Cardona, L. (2020). *Marketing B2B y Marketing B2C: qué es, ventajas y casos de éxito*. Cyberclick. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/marketing-b2b-y-marketing-b2c-que-es-ventajas-y-casos-de-exito>

Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Thompson Jr., A. A. (2020). *Essentials of strategic management: The quest for competitive advantage*. McGraw-Hill Education.

Organización Internacional del Trabajo (2005). *Reunión de la OIT sobre el sector de textiles y vestidos Empleadores, trabajadores y gobiernos discuten sobre políticas y estrategias para abordar los efectos de la expiración del acuerdo multifibras*. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_007215/lang--es/index.htm

Pogue, D. (2023). *Why TikTok faces bans in the U.S.* <https://www.cbsnews.com/news/why-tiktok-faces-bans-in-the-u-s/>

U.S. Census Bureau. (2021). *Improved Race, Ethnicity Measures Reveal United States Population Much More Multiracial*. Census.gov. <https://www.census.gov/library/stories/2021/08/improved-race-ethnicity-measures-reveal-united-states-population-much-more-multiracial.html>

U.S. Department of Labor (2023). *Minimum wage*. <https://www.dol.gov/agencies/whd/minimum-wage>