



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**DISEÑO, DESARROLLO E IMPLANTACIÓN
DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN
COMERCIAL PARA LA EMPRESA BROWNIE**

Autor: Blanca Ortegón Gaynés

Director: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

Blanca
Ortegón
Gaynés



**DISEÑO, DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE
INTERNACIONALIZACIÓN COMERCIAL PARA LA EMPRESA BROWNIE**

TABLA DE CONTENIDO

<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	4
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	5
<i>LISTADO DE ACRÓNIMOS</i>	6
<i>RESUMEN</i>	7
<i>ABSTRACT</i>	8
<i>INTRODUCCIÓN</i>	9
<i>METODOLOGÍA</i>	10
<i>PARTE I: INTRODUCCIÓN</i>	11
1. <i>Análisis del estado de la cuestión</i>	11
1.1. Sector de la fast fashion a nivel global	11
1.2. Sector textil en España	15
2. <i>Historia de la empresa y producto</i>	17
2.1. Historia Brownie	17
2.2. Productos.....	19
2.3. Competencia.....	21
3. <i>Conclusiones: Oportunidad de mercado</i>	26
<i>PARTE II: DISEÑO DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN</i>	27
1. <i>Introducción</i>	27
2. <i>Modelos de planes de negocio y diseño de uno para Brownie</i>	27
2.1. Selección de Mercado Internacional (SMI)	30
2.2. Modos de entrada.....	51
3. <i>Plan de implantación</i>	59
3.1. Marketing mix internacional	59
3.2. Implantación del PMI: Organización, delegación, coordinación y control	69
<i>CONCLUSIONES DEL PROYECTO</i>	71
<i>FUTURA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN</i>	74
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	76
<i>ANEXOS</i>	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Países europeos con mayor penetración online	16
Figura 2: Productos de Brownie	20
Figura 3: Productos de Brownie	21
Figura 4: La selección estratégica de mercados internacionales	31
Figura 5: Diferenciadores culturales de Hofstede: Mercado latinoamericano vs España	33
Figura 6: Diferenciadores culturales de Hofstede: Mercado europeo vs España	33
Figura 7: Fase I: Selección preliminar interregional	35
Figura 8: Fase II: Selección a nivel nacional	36
Figura 9: Fase III: Análisis del entorno a nivel nacional	45
Figura 10: Evolución PIB Per Cápita Francia	46
Figura 11: Test de viabilidad final de mercado	49
Figura 12: Factores influyente en el modo de entrada	52
Figura 13: Clasificación modos de entrada	52
Figura 14: Canal tienda propia-franquicia	55
Figura 15: Productos de Zara	62
Figura 16: Mapa red de comunicación de transporte desde Cataluña	63
Figura 17: Tienda Brownie Hermosilla (Madrid)	67
Figura 18: Estructura organizacional del mercado internacional	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: PMI de Cateora	28
Tabla 2: PMI de Llamazares-Nieto	29
Tabla 3: Gasto en importaciones de productos textiles en dólares americanos (global)	38
Tabla 4: Gasto en importaciones de productos textiles españoles	38
Tabla 5: Ingresos en exportaciones de productos textiles en dólares americanos	39
Tabla 6: Índice de Percepción de corrupción, 2017	42
Tabla 7: Matriz de selección de países	44
Tabla 8: Habitantes áreas de Francia y ratio	47

LISTADO DE ACRÓNIMOS

ICEX	Instituto Español de Comercio Exterior
PIB	Producto Interior Bruto
SMI	Selección de mercados internacional
UE	Unión Europea
CESCE	Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación
SMI	Selección de Mercados Internacional
PMI / IMP	Plan de Marketing Internacional / International Marketing Plan
IMF	Instituto Monetario Internacional
PPA / PPP	Paridad de Poder Adquisitivo / Purchasing Power Parity

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo principal el diseño, desarrollo e implantación de un Plan de Marketing Internacional (PMI) para la hipotética expansión de la empresa española Brownie, dedicada a la venta de productos de confección textil, al exterior. En concreto se centrará en el mercado francés, elegido tras un exhaustivo análisis.

El estudio consta de dos partes principales, más unas conclusiones y futuras líneas de investigación. La primera parte, trata el estado de la cuestión, donde se contextualiza y analiza el sector en el que desarrolla la empresa de forma global y a nivel nacional. Posteriormente se analizará la propia marca y los competidores del sector. Como conclusión de esta primera parte se destacará la oportunidad de mercado que ofrece el sector y que defiende la propuesta de expansión internacional de marca.

La segunda parte de este está orientada al diseño e implantación del plan de marketing internacional, donde se tendrán en cuenta tanto las características propias de la marca como las del mercado al que se va a dirigir. Consta de un análisis de selección de mercados, un análisis de modos de entrada y, por último, un plan de marketing mix e implantación, específicos, según las conclusiones extraídas de los apartados anteriores.

Palabras clave: Brownie, Plan de Marketing Internacional, moda, fast fashion retail, internacionalización, formas de entrada

ABSTRACT

The main objective of this study is the design, development and implementation of an International Marketing Plan (IMP) for the hypothetical expansion of the Spanish company Brownie, dedicated to the sale of textile clothing products. Specifically, it will focus on the French market, a market chosen after an exhaustive analysis.

The study consists of two main parts, plus conclusions and future lines of research. The first part focuses on “the state of the art”, where it is analyzed the sector in which the company is developed, globally and nationally. Subsequently, the brand will be analyzed, as well as the competitors of the sector. As a conclusion to this first part, it is highlighted the market opportunity, which suggests Brownie’s international expansion.

The second part of this report is oriented towards the design and implementation of the international marketing plan, which will take into account both the characteristics of the brand itself and those of the market to which it is going to be directed to. It will include a market selection and entry mode analysis, as well as a marketing mix and implementation plan, specific, according to the conclusions drawn from the previous sections.

Key words: Brownie, International Marketing Plan, fashion, fast fashion retail, internationalization, entry modes

INTRODUCCIÓN

Brownie es una empresa que se dedica a la venta de productos de confección textil en la península ibérica. Debido al aumento de competidores en el mercado español en los últimos años y su rápido crecimiento, considera que el mercado español se ha quedado pequeño y, por otro lado, ve como el aumento de la cuota de mercado es un objetivo cada vez más complicado de conseguir. Por tanto, la estrategia que se plantea es la expansión hacia nuevos mercados internacionales. Esta estrategia le permitirá diversificar su negocio, además de aumentar su presencia a nivel internacional y con ello incrementar las ventas.

Con el objetivo claro de buscar nuevos mercados en el exterior, se procede al desarrollo de un Plan de Marketing Internacional (PMI) que sirva de base para gestionar su expansión internacional. De esta manera se buscará el mercado más idóneo para empezar su fase de internacionalización con el consiguiente análisis de los modos de entrada más beneficiosos según su estrategia para por último poder desarrollar un buen plan de marketing y su implantación.

Por tanto, el objetivo de este proyecto será evaluar la viabilidad de dicha expansión, sobre todo, desde el punto de vista operacional y económico, presentando un proyecto en la forma de un Plan de Marketing Internacional para el lanzamiento de Brownie al mercado internacional.

Dada la naturaleza de este trabajo se incluye diversa terminología proveniente de idiomas extranjeros, inglés y francés, principalmente, que se van a mantener en su forma original ya que es de uso habitual en el sector. Todo ello, con una puntual explicación del término es español.

METODOLOGÍA

Para lograr el objetivo de la expansión mencionado anteriormente, será necesario llevar a cabo dos aspectos clave, la recopilación de datos de fuentes secundarias y la obtención de información primaria, procedente de la propia empresa.

Con respecto a las fuentes secundarias, externas, se acudirá a bases de datos como Google Scholar que ofrecen garantías de calidad de información y son de reconocido prestigio, además se complementará con informes y estudios de páginas de instituciones para la recopilación de informes y datos, fiables, para su posterior análisis. La búsqueda de información se llevará a cabo con palabras clave, relacionadas con el proceso de internacionalización y el sector de la moda, *fast fashion retail*.

Internamente a la empresa, se han recogido datos mediante entrevistas con managers y personal comercial, para reunir información detallada relativa a la evolución de la marca, organización y a las operaciones en el mercado, así como su estrategia. Todo ello con el fin de obtener unos conocimientos profundos sobre el negocio y con ello poder adaptar el plan de internacionalización a la estrategia y deseos de la marca.

PARTE I: INTRODUCCIÓN

Este primer epígrafe del análisis se centrará en el estado de la cuestión, es decir, se introducirá el sector de forma global como nacional, así como la empresa y su competencia. Por último, se concluirá con la oportunidad de mercado.

1. Análisis del estado de la cuestión

Se realiza, a continuación, el análisis del estado de la cuestión que incluye el análisis del sector a nivel global y a nivel nacional.

1.1. Sector de la fast fashion a nivel global

Con este análisis se pretende explorar la evolución y los cambios que se han producido en la industria de la moda en las últimas décadas de manera global. Específicamente, examinaremos los cambios en la industria que han llevado a la evolución de la conocida por "moda desechable o rápida" (fast fashion).

Así, se puede decir que existe un antes y un después en la industria de la moda a partir de los años 80 cuando ésta empieza a evolucionar de manera más acelerada y significativa. Esta es una época que se caracteriza por unos distribuidores minoristas que buscan la reducción de costes y una mayor flexibilidad, tanto en el diseño como en la calidad, en las entregas y una mayor velocidad para llegar al mercado (Doyle, Moore y Morgan, 2006). Además, también buscan mantener relaciones más estrechas proveedor-comprador (Wheelright y Clark, 1992).

Comienza a expandirse a la vez que cambian las dinámicas, con el desvanecimiento de la producción en masa, el aumento del número de temporadas y las variaciones en las estructuras de la cadena de suministro (Bhardwaj & Fairhurst, 2010).

Por otro lado, la estructura básica de la industria da un gran giro, sobre todo en cuanto a la forma de competir en el mercado concierne. Hasta la década de los 80, el líder era aquel que tenía la capacidad de pronosticar la demanda del consumidor y las tendencias de la moda, conocidas como *ready to wear*¹ mucho antes del tiempo real de consumo (Guercini, 2001). A partir de los 80, los minoristas empiezan a competir en cuanto a la velocidad de comercialización, tratando de proporcionar rápidamente las tendencias de moda reveladas por los desfiles (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). Es decir, la industria pasó de pronosticar las tendencias futuras al uso de datos en tiempo real para comprender las necesidades y los deseos de los consumidores (Jackson, 2001).

Las pasarelas de moda y los desfiles fueron, hasta los 2000, la mayor inspiración para la industria de la moda. Estas tendencias estaban restringidas principalmente a diseñadores, grandes compradores y otros gerentes de la moda. Sin embargo, desde el inicio del nuevo siglo, los desfiles de moda y las pasarelas se convirtieron en un fenómeno público, donde las fotografías de los desfiles recientes se podían ver en revistas y webs, lo que llevó a la desmitificación del proceso de la moda (Sydney, 2008).

Como resultado, minoristas como Zara, H&M, Mango, New Look y Top Shop adoptaron dichos diseños rápidamente para atraer a los consumidores e introducir interpretaciones de los diseños de pasarela en las tiendas en un tiempo record de tres a cinco semanas, había nacido el *Retail Fast Fashion* (Barnes y Lea-Greenwood, 2006).

Hacia principios de 1990, los minoristas comenzaron a centrarse en ampliar su gama de productos con productos actualizados y una respuesta más rápida a la "novedad" de las tendencias de la moda y proporcionar productos "refrescantes" en lugar pensar únicamente en ser eficientes en costes (Barnes y Lea-Greenwood, 2006; Hines, 2001; Hoffman, 2007).

Con el fin de aumentar la variedad de prendas en el mercado, surgió el concepto de ampliar el número de temporadas, lo que significaba acelerar a frecuencia con la que se

¹ *Ready to wear* es un término en inglés que significa "listo para llevar" dando a entender que no es necesario su elaboración puesto que ya está confeccionado. En el idioma francés esta moda se conoce por *Prêt à porter*.

cambiaba la mercancía completa dentro de una tienda (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). Por lo general se añadieron de 3 a 5 *mid-seasons*² o temporadas, lo que forzó una presión inmensa sobre los proveedores para que entregaran las prendas en lotes más pequeños y con un tiempo de entrega reducido (Tyler, Heeley y Bhamra, 2006).

Estos cambios en el número de temporadas se debieron en parte a los cambios en los estilos de vida de los consumidores y en parte a la necesidad de satisfacer la demanda de ropa para ocasiones específicas (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). Así mismo, los minoristas buscaban animar a los consumidores a que visitaran sus tiendas con más frecuencia con la idea de *Here Today, Gone Tomorrow*³ de “llévatelo ahora o luego se habrá ido”. Todo ello con el objetivo final de recortar el ciclo de vida de las prendas y obtener unos mayores márgenes monetarios por la venta rápida (Sydney, 2008).

El cambio en las temporadas provocó el desvanecimiento de la producción en masa. Hasta mediados de la década de 1980, el éxito en la industria se basaba en los bajos costes de la producción masiva, con modelos estandarizados donde el diseño no cambiaba frecuentemente debido a las restricciones de diseños de las fabricas.

Los consumidores en esta época eran menos sensibles al estilo y la moda y preferían ropa básica. Sin embargo, según un estudio realizado por Bailey y Eicher (1992) encontraron un aumento repentino en la demanda generalmente de importación al no haber generalmente oferta local de ropa para mujeres, en comparación con la ropa estandarizada en los años ochenta. Esto redujo la demanda de prendas clásicas a medida que los consumidores comenzaron a ser más conscientes de la moda (Bailey, 2001). Desafortunadamente, este cambio en la indumentaria orientada a la moda contribuyó a un aumento de las rebajas en el mercado, necesario debido a la falta de venta (OTA, 1988). Este argumento fue apoyado por Malone (1998, 1999) quien proporcionó evidencia de

² Mid-seasons es un término del idioma inglés que se podría traducir por “entre-temporadas” o más simplemente por “temporada”.

³ *Here Today, Gone Tomorrow* se trata de un concepto usado en el idioma inglés que significa “aquí hoy, mañana ya no”. Las marcas usan la expresión para resaltar la importancia de comprar el producto en dicho momento sino el cliente podrá perder la oportunidad y no volver a encontrar el producto debido al corto ciclo de vida de las prendas.

que la producción masiva de productos de moda no era una solución para obtener ganancias en el negocio de la moda.

En consecuencia, muchos minoristas buscaron formas de reducir significativamente sus costes operativos y pudieron hacerlo presionando aún más a los proveedores (Cachon & Swinney, 2011) o desplazando la producción hacia países recientemente industrializados, donde los abundantes suministros de mano de obra no calificada y de bajo costo eran la combinación perfecta para las operaciones (Doeringer y Crean, 2006; Jones y Hayes, 2004).

Hacia fines de la década de 1980, la industria de ropa de moda estaba dominada por varios grandes minoristas que aumentaron los niveles de competencia en el mercado (Barnes y LeaGreenwoo, 2006) presionando a sus proveedores. Para sobrevivir a la competencia, los minoristas más pequeños, pasaron a desarrollar alianzas con proveedores en diferentes mercados y así promover sus marcas distintivas (Tyler, Heeley y Bhamra, 2006). Esto resultó en un aumento de las ganancias de combinaciones únicas de investigación, diseño y ventas que les permitió, tanto a ellos como a los fabricantes, actuar de manera estratégica mediante la vinculación con fábricas en el extranjero (Gereffi, 1999).

Desde ese momento, los fenómenos de abastecimiento de manufactura y procesos en la industria de ropa de moda a lugares con bajos costes de mano de obra se convirtieron en una tendencia, lo que resultó en una ventaja de coste sustancial.

No obstante, la subcontratación llevó a que los tiempos de entrega aumentaran significativamente, las cadenas de suministro se complicaran a causa de las distancias geográficas y los procedimientos complejos de importación y exportación (Bruce & Daly, 2006). Por consiguiente, la idea de ahorro de costes mediante la subcontratación de la fabricación en países de bajos salarios se volvió engañosa. Todas estas deficiencias obligaron a la industria a reestructurarse para mejorar su desempeño operativo (Taplin, 2006). Algunos de los ejemplos de reestructuración que surgieron alrededor de la década de 1990 incluyen técnicas *just in time*⁴ y una respuesta rápida con tiempos de entrega más cortos.

⁴ *Just in time* en español “justo a tiempo”, es un sistema de organización de la producción que busca optimizar el proceso productivo reduciendo los costes de almacenamiento. El sistema procura que

Sin embargo, a la vez que las empresas solucionaban estos cambios, el sector siguió avanzando y los consumidores cambiando. Las empresas empiezan a centrarse en lo digital y en lograr una velocidad cada vez mayor en el mercado, buscan ser aun más productivos que hasta ahora y reducir los tiempos en cada actividad de su cadena de valor. Por otro lado, se centran en el estudio del consumidor y empiezan a desarrollar estrategias en nuevos aspectos, como la necesidad de adoptar una postura activa en temas sociales y satisfacer las demandas de los consumidores, no solo en cuanto a gustos, sino también en transparencia y sostenibilidad (cada vez más demandado). Todo ello, sin perder la propia identidad de la marca e intentando ganar nuevas generaciones de clientes (McKensey&Company, 2019).

1.2. Sector textil en España

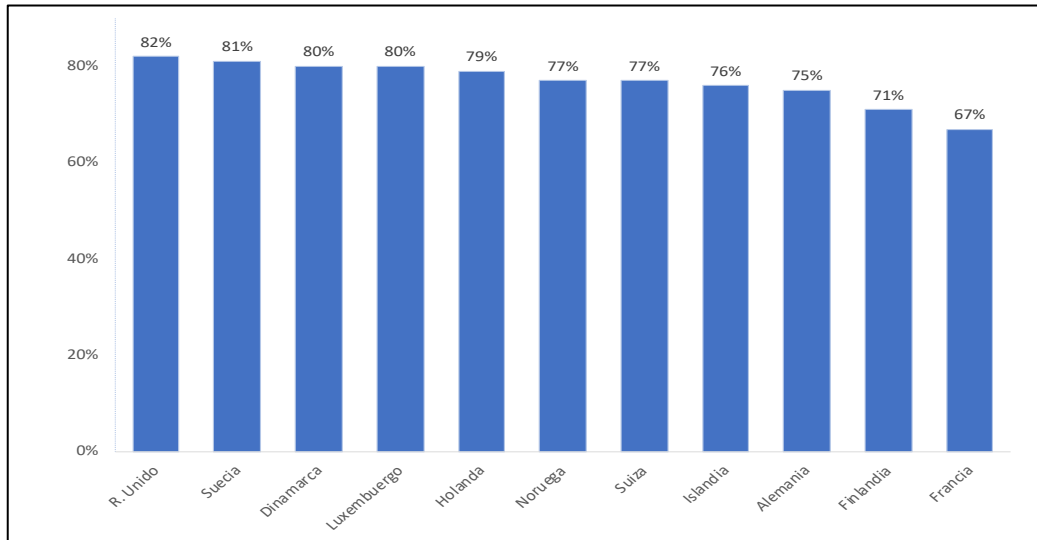
España es, según Eurostat (2018), el tercer exportador de moda europeo, detrás de Italia y Alemania. Sus ventas alcanzaron en 2017 los 14.300 millones de euros, lo que supuso un incremento del 10% con respecto al año anterior, por lo que lo consideran un sector dinámico del país. En el panorama general, los italianos vendieron fuera de sus fronteras 26.600 millones de euros, y aunque estas cifras doblan las exportaciones de España, su crecimiento solo estuvo un punto por encima del español (Irastorza, 2019).

En cuanto al crecimiento del sector en España, se puede decir que, aunque es moderado, es sólido y constante. En 2009 el sector alcanzó máximos históricos, sin embargo, sus cifras fueron cayendo hasta 2012, donde la exportación textil tocó fondo. A partir de ese año, las exportaciones vuelven a crecer, aunque de forma lenta, y no es hasta el año 2017 donde se ve realmente un cambio a favor de estas. Para los próximos años se espera que las transacciones sigan la suave tendencia al alza de los últimos años y se consolide (CESCE, 2018). En cuanto al Índice de Precios al consumo que se ha mantenido bastante estable y fiel a las directrices europeas. Por otro lado, han surgido nuevas empresas, caracterizadas por su dinamismo y el uso creciente de las tecnologías (CESCE, 2018). Aun así, España no está aun entre los países con mayor porcentaje de penetración online.

lasexistencias, ya sean materias primas, productos semiterminados, etc. lleguen justo en el momento que se necesitan al proceso de fabricación.

En la figura 1 sobre “países europeos con mayor penetración online” se observa como España no se encuentra entre uno de los países con mayor porcentaje de ciudadanos que realizan sus compras online.

Figura 1: Países europeos con mayor penetración online



Fuente: Modaes (2018)

Sin embargo, este dato también puede ser tomado como positivo para las empresas del sector, ya que significa que los consumidores españoles siguen saliendo a la calle para realizar sus compras y por tanto se puede tener un mayor conocimiento de sus características más personales, difícilmente controlables *online* en Internet.

Por último, cabe destacar Inditex, con marcas como Zara, no sólo ha revolucionado muchos de los paradigmas de este sector, desde la producción, la logística, a la comercialización, la venta *online*, etc. sino que ha contribuido a convertir la moda denominada comúnmente por *low cost* en objeto de deseo y escenario de tendencia. Además de promover el concepto lujo accesible (CESCE, 2018). Y, con todo ello, ha conseguido posicionar el mercado textil español como uno de los referentes de moda a nivel no solo europeo sino mundial.

En resumen, el sector del fast fashion retail se encuentra en su momento de esplendor y fuerte crecimiento. Se ha convertido en un sector altamente competitivo por lo que las empresas se ven obligadas a innovar y reinventarse constantemente. No obstante, los cambios en los consumidores se ven como grandes oportunidades para nuevos modelos de negocio innovadores como pueda ser el caso de Brownie.

2. Historia de la empresa y producto

Una vez descrito el sector, en el siguiente epígrafe se va a pasar a presentar a la empresa objeto de estudio en sí.

2.1. Historia Brownie

Brownie es una marca de confección textil española, fundada en 2006 por el matrimonio formado por Mercedes Ortega y Joan Morera. La empresa familiar nace como fruto de muchos años de experiencia en el sector, específicamente en el diseño y la producción textil.

La primera tienda de Brownie se abrió en Barcelona y dado el éxito de sus primeras colecciones abrió otra tienda en la misma ciudad. En 2010 la marca da un salto y abre su tercera tienda en Barcelona, en uno de los centros comerciales más valorados de la metrópoli, L'Illa Diagonal y meses más tarde se desembarca en un nuevo proyecto de expansión nacional, abriendo una tienda en Madrid. Este último éxito, hace que la marca se consolide como un referente en el mercado nacional que hoy abarca las ciudades de Barcelona, Madrid, Palma de Mallorca, Valencia, Zaragoza, Alicante, La Coruña, Oviedo, Santander, Bilbao, San Sebastián, Valladolid, Sevilla, Málaga, Granada, Murcia y Las Palmas, con tienda propia o Corner⁵ en El Corte Inglés, canal que utiliza desde 2016. Por último, en este último año la marca empieza su expansión internacional, en este caso en la misma península Ibérica, con una tienda en Oporto y un Corner en El Corte Inglés de Lisboa. Su entrada en El Corte Inglés como nuevo canal de distribución en 2016 aceleró los planes de expansión de la marca (Modaes, 2018).

Una de las estrategias que ha tomado Brownie, es, como dice su fundador Joan Morera para Modaes (2018): “Queremos seguir creciendo en España como una empresa familiar.

⁵ Corner, se trata de una tienda propia (en ocasiones franquicia) presente en grandes almacenes o centros comerciales de los principales núcleos urbanos y generalmente utilizado para la venta de productos textiles y calzado de primeras marcas y artículos de lujo (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

No nos proponemos dar entrada ningún socio externo para crecer ni llevar a cabo un número elevado de aperturas cada año, sino que hemos consolidado una red de distribución óptima y, a partir de ahora, abriremos en ubicaciones mucho más estudiadas.”

La fórmula del éxito de Brownie se basa en los básicos⁶ (prendas básicas) con una identidad propia, aunque cada temporada incorporan piezas más especiales.

Ha sabido adaptarse a los gustos de las adolescentes. Mientras las grandes marcas se han centrado en ofrecer una imagen muy urbana e inclusiva, Brownie ha apostado por buscar un estilo más propio, inspirándose en las influencers más seguidas por las jóvenes, pero sin perder la comodidad. Concretamente la marca se caracteriza con un estilo moderno y un tanto urbano pero *chic*⁷ y a la vez *boho*⁸. Es decir, está dirigido a personas que les gusta tomar riesgos a la hora de vestirse y combinan prendas inesperadas, como puedes ser los estampados y con movimiento, pero también llevan *outfits*⁹ (conjuntos) básicos modernizados. Son prendas que sirven tanto para salir con tus amigos, tanto de día como de noche y para ir al colegio o universidad (Ferrero, 2018). Se caracteriza por su diseño joven y fresco que ya no solo va dirigido al público más joven, sino también a un público más maduro, las madres que acompañan a sus hijas de compras, es decir, tiene un cierto componente “aspiracional” en el sentido de que las madres se sienten más jóvenes y modernas comprando estas prendas. Además, estas personas tienen un especial interés en la moda y muchas de ellas desearían convertirse en referente de moda, aspecto donde verse idealmente reflejadas también.

La política de precios de Brownie refleja el público al que se dirige, mujer joven, de clase media-alta con estilo y modernas. Por ello, el precio, según dice la propia marca es

⁶ Básicos es una expresión empleada en el sector de la moda para describir las prendas que perduran en el tiempo sin que se pasen de moda.

⁷ *Chic* término que proviene del francés. Significa elegante, distinguido y a la moda (Fundéu BBVA, 2015)

⁸ *Boho* proviene de la abreviación del término inglés *bohemian*. Surge en Francia después de la revolución cuando muchas mujeres fueron privadas del sistema de patronaje y alta costura (Tay, 2015). Se caracteriza por ser un estilo creativo con prendas sueltas y coloridas.

⁹ *Outfit*, conjunto de prendas combinadas de una manera determinada. Designa un atuendo concreto, pero su uso se ha popularizado hasta el punto de emplearse como sinónimo del término genérico conjunto (Fundéu BBVA, 2015).

razonable para ese público. Aunque comparado con marcas como Zara, son precios un tanto elevados.

En cuanto a la producción, la marca fabrica el grueso de sus colecciones en España, el 80%, mientras que el porcentaje restante, se produce en Asia (India y China). Desde un inicio la marca se ha vendido como Brownie, made in Spain. Este valor que da la marca es muy tenido en cuenta últimamente entre los más jóvenes. Además, otro factor por el que fabricar en España es asegurarse un mayor control de la producción. Juan Morera dice que de esta pueden garantizar que sus resultados sean óptimos en cuanto a la calidad y a los plazos de entrega del producto.

En lo referente a ventas, entre 2015 y 2017, la compañía triplicó sus cifras. La empresa cerró el ejercicio 2017 con una facturación de 24 millones de euros, frente a los dieciséis millones que registró en el año anterior. (Molina, Modaes, 2018). El alza fue superior a las previsiones iniciales de Brownie, que pasaban por un incremento del 30% (Molina, Modaes, 2018). Este gran crecimiento en los últimos años se debe, en cierta medida, a la incorporación, en 2015, de Albert Puyol, anterior ejecutivo de Loewe, como consejero delegado para impulsar el crecimiento de la marca y su expansión.

Sin embargo, la compañía española está nuevamente pilotada por la familia fundadora desde 2018. Juan Morera, miembro de la segunda generación, ha tomado las riendas de la empresa como nuevo director general. (Molina, Modaes, 2018)

2.2. Productos

La marca cuenta con una amplia oferta de productos desde las más comunes prendas de vestir, pasando por ropa deportiva, ropa interior, accesorios y zapatos.

En sus inicios solo ofrecía prendas de vestir, sin embargo, los años, la experiencia y la mayor demanda por parte de las jóvenes ha hecho que la marca se diversifica hacia nuevas

categorías de productos como las prendas deportivas y ropa interior. Todos los productos están alineados en cuanto a estilo, *urban*¹⁰ *chic* y *boho*.

En cuanto a las líneas de productos, solo ofrece una ya que sus colecciones van destinadas al mismo público, que tiene un rango de edad bastante amplio, tanto chicas jóvenes como adultas. Al considerarse un grupo bastante homogéneo en cuanto a estilo, se ha decidido no dividirlo en dos líneas. Sin embargo, la marca ofrece una amplia cartera de productos, divididos en moda de vestir y complementos y se puede encontrar tanto en las tiendas físicas como en su página *online*.

En la figura 2 sobre “Productos de Brownie” se presenta la moda de vestir de calle de la marca, que contemple los siguientes elementos descritos.

Figura 2: Productos de Brownie

Moda de vestir:

- Jerseys
- Abrigos y cazadoras
- Camisas y blusas
- Camisetas
- Tops
- Vestidos
- Cardigans
- Sudaderas
- Faldas
- Pantalones
- Jeans
- Petos y monos
- Shorts



Fuente: (Brownie, 2019)

En la Figura 3 “producto de Brownie” se detallan los elementos que ofrece la marca y que completan la colección.

¹⁰ *Urban*, en español urbano, se trata de un estilo que se caracteriza por combinar prendas básicas buscando una imagen moderna. Como su nombre indica es característico en las ciudades.

Figura 3: Productos de Brownie

- Gymwear (ropa deportiva)
- Intimates (ropa interior)
- Zapatos
- Accesorios:
 - Bolsos
 - Bisutería
 - Gafas de sol
 - Cinturones
 - Moda de baño (verano)
 - bufandas, guantes, gorros (invierno)



Fuente: (Brownie, 2019)

En esta amplia oferta de productos encontramos diferentes campañas en cada colección, es decir, no existe una única campaña en primavera, verano, otoño, invierno. Brownie cada cierto tiempo desarrolla nuevas campañas, por lo que cada dos-tres semanas entra género nuevo a cada tienda.

Por otro lado, cabe mencionar que Brownie se ha sobrepuesto a uno de los mayores conflictos que tienen las firmas de moda, las tallas. Brownie ha apostado por un espectro de tallas más amplio, que ha ido aumentando con los años, llegando desde la XXS hasta la L en prácticamente todo su registro de productos.

2.3. Competencia

Para analizar la competitividad del sector vamos a utilizar el modelo de Michael E. Porter de las cinco fuerzas. Según Porter (2008), existen cinco fuerzas que determinan el entorno competitivo de un sector: el poder de negociación de los clientes, de los proveedores, la amenaza de competidores existentes, de los nuevos entrantes, y la amenaza de productos sustitutivos. Con este análisis se podrá ver las fortalezas y debilidades del sector.

- **Poder de negociación de los clientes:**

Se puede decir que el consumidor individualmente no tiene poder de negociación. Los clientes finales pueden tener cierto poder de negociar si se encuentran concentrados o asociados en grandes grupos y compran grandes cantidades de productos a la marca conjuntamente. De forma individual no tienen el peso suficiente para afectar de alguna manera a la producción y por tanto no existe ese poder de negociar. Además, en cuanto a los precios, suelen venir ya fijados desde fábrica y los márgenes también estipulados según el país al que se dirige la prenda (Cacheda, 2018).

Sin embargo, es cierto que el consumidor tiene una gran oferta donde elegir, por tanto, las empresas están obligadas a adaptarse a los gustos y necesidades de los consumidores en cada momento si quieres seguir manteniendo su cuota de mercado o aumentarla y además en el menor tiempo posible.

- **Poder para negociar de los proveedores:**

El poder de negociación de los proveedores depende del tamaño de facturación de la empresa a estos. Si se trata de una empresa pequeña el poder de negociación del proveedor será mayor que en el caso de una multinacional, donde, en este caso, el interesado será el proveedor en tener una relación con la empresa comercial.

En concreto Brownie lleva a cabo una integración que se caracteriza por ser, la propia empresa la que se encarga de la fabricación. Esto significa que sus proveedores son reducidos y se limitan únicamente a los de materias primas textiles. Con el proceso de fabricación integrado en su actividad se puede permitir no solo limitar las negociaciones con proveedores si no que también les es más sencillo controlar, en todo momento, el proceso de producción y la calidad de los productos.

Sin embargo, se cree que los proveedores que tienen, sí que tendrán poder de negociación ya que, aunque la marca tiene una extensión considerable, no se considera tan determinante para el proveedor textil.

- **Amenaza de entrada de productos sustitutivos:**

El fin que tiene la ropa es cubrir las diferentes partes del cuerpo para protegerlas de las diversas condiciones ambientales que puedan ser perjudiciales para la salud. De esta

manera se puede sostener que no existe un producto sustitutivo determinado que se considere una amenaza para Brownie. No se ha encontrado ningún producto que pueda realice la función que lleva a cabo la ropa (Barrero, 2015).

No obstante, la industria textil se caracteriza por tener productos de ciclos temporales muy cortos, de forma que las tiendas están continuamente sustituyendo sus productos por otros nuevos y aquí entran en juego los competidores del sector que crean también, continuamente, nuevos productos para sustituir los de las otras marcas (Cacheda, 2018).

- **Amenaza de los competidores existentes:**

En España, en el año 2016 se alcanzaron las 19.726 empresas de ropa. Por tanto, se puede decir que es un sector con un nivel muy elevado de competencia y existe un grado de amenaza muy alto aun teniendo solo en cuenta los competidores directos (Cacheda, 2018), es decir, aun hablando únicamente de empresas de confección de moda juvenil para rentas medias-altas y con un público con un perfil similar.

- **Amenaza de nuevos entrantes:**

Debido al gran número de competidores existentes actualmente se puede interpretar que las barreras de entrada al sector no son muy altas: ni la inversión inicial, ni las barreras legales en los países en los que se asienta cualquier empresa de este sector. (Cacheda, 2018). Sin embargo, la alta competitividad también significa, por otro lado, que para los nuevos será muy complicado alcanzar un cierto volumen de facturación o una mínima cuota de mercado.

Por último, se cree conveniente analizar más de cerca los competidores existentes de la marca. En la última década, las marcas de ropa para chicas jóvenes han crecido de forma exponencial.

Los hábitos de los consumidores cambian y en concreto, atrás se ha quedado la época donde las jóvenes llevaban lo que sus madres compraban. En esta nueva etapa, las niñas van con sus madres de compras y quieren ir, siempre, a la última moda. Es por ello, por

lo que los emprendedores han visto en estas personas una oportunidad de negocio que muchos están sabiendo aprovechar.

Brownie, cuando llegó al mercado en 2006, no tenía una competencia directa, y menos española. Es cierto que se encontraban las grandes marcas como Zara, Mango, H&M pero no estaban enfocadas al mismo público objetivo de Brownie.

Es, a partir de 2012, cuando los emprendedores españoles despiertan y empiezan a introducirse en este mercado, a la vez que llegan marcas internacionales. Apareciendo, así, la competencia de Brownie:

Noon: Compañía sevillana de moda joven, fundada en 2012, que sigue los pasos de Brownie. Tiene un gran crecimiento gracias a las redes sociales, aunque por el momento solo dispone de cuatro establecimientos, en Sevilla, Málaga, Madrid y Valencia. En 2018 abre su primera tienda corner en El corte inglés de la capital. Es el competidor más directo de Brownie en estos momentos, enfocado al mismo tipo de personas, con renta media-alta, precios muy igualados y con una mayor oferta de tallas. Sin embargo, se considera (según la experiencia propia) que la calidad es un tanto inferior a la de Brownie, y por tanto la relación calidad-precio no se asemeja a la perfección.

La marca ya empieza a contemplar la expansión internacional hacia Portugal, sin embargo, sus ingresos aun están muy lejos de los de nuestra marca (2,5 millones de euros en ventas).

Renatta & go: Empresa española que comienza su andadura en 2012. Actualmente cuenta con 7 tiendas propias en Madrid y desde 2018 cuenta también con cuatro espacios en El Corte Inglés de Valencia, Pozuelo (Madrid), Málaga y Sevilla. Por otro lado, también se encuentra en el estudio de su expansión internacional hacia mercados cercanos como Portugal, Reino Unido y Francia.

Esta marca tiene precios más asequibles y, por tanto, aunque comparte parte del público objetivo con Brownie, también llega a personas con rentas un poco más bajas.

El estilo de esta marca es ropa más casual, como dicen ellos, moda it girl femenina, para mujeres y chicas que quieren estar guapas. Además, cuentan con una sección infantil, Renatta kids

Brandy Melville: Brandy Melville es una marca italiana que nace en 1970. Aunque se vende como una firma estadounidense, Brandy Melville es, en realidad, una empresa italiana, que se apoya en socios locales para desarrollar su red de tiendas. La compañía, que comenzó su plan de desarrollo en Italia, ha tejido una red internacional de más de 65 puntos de venta en países como Canadá, Suiza, Holanda, Francia o Austria (S & P, 2014). Sin embargo, no llegó a España hasta 2012. Su público objetivo son chicas más jóvenes de entre 12 y 16 años y de clase media, aunque los precios son mucho más bajos que las anteriores marcas.

Tiene cultura surf y el estilo de vida propio de la costa oeste de Estados Unidos (estilo del que Brownie siempre se ha querido alejar). Sus colecciones se caracterizan por ser muy amplias, innovando poco de un año a otro, y están protagonizadas por vaqueros de tiro alto, cropped top ajustados y jerseys holgados. Cuenta con un catálogo muy amplio y con precios low-cost. Esta marca aprovecha muy bien de las redes sociales con continuadas campañas.

Por último, se menciona a Zara que es sin duda el líder de la moda fast fashion. Es la referencia de todos los competidores fast fashion incluso de Brownie, aunque no se dirija al mismo público objetivo. Sin embargo, los clientes de Brownie si que tienen en cuenta dicha marca y son consumidores de sus productos, aunque el estilo no sea el mismo.

Brownie como competidor se aprovecha de las debilidades que ha encontrado en dicha marca y de esta manera poder sobresalir y diferenciarse. Entre ellos la cercanía del cliente. Brownie ha desarrollado un trato muy cercano y de asesoramiento de los dependientes con los clientes, factor casi inexistente o muy flojo en Zara.

Se puede concluir diciendo que, en los últimos años, Brownie ha tenido que dedicarle un gran esfuerzo y tiempo a su estrategia para poder seguir creciendo y a la vez competir con las marcas existentes y con nuevas empresas que van apareciendo.

Se cree que en lo que concierna a este aspecto, Brownie, ha sabido actuar y adelantarse al resto de marcas competidoras españolas, tanto en la expansión nacional como en la internacional. Se piensa que esto le conllevará muchas ventajas, no solo a corto plazo, sino también a medio y largo plazo por haber sido el primero (*first-mover advantages*), aunque en un principio, le pueda suponer mayores costes entre ellos por desconocimiento (*first-mover disadvantages*).

3. Conclusiones: Oportunidad de mercado

Expandirse al mercado internacional es una buena oportunidad para Brownie en estos momentos ya que a nivel nacional ha sabido encontrar su mercado, pero se considera que este se queda pequeño.

Que exista mucha competencia hará que la marca tenga más dificultades en cuanto a ganar cuota de mercado. Sin embargo, esto significa que no existen muchas barreras de entrada en cuanto al resto de factores y, por lo tanto, con una estrategia muy potente y adaptada a cada mercado, la expansión, se cree, tendrá éxito.

Además, se ven grandes oportunidades a nivel internacional en un sector que no para de evolucionar y buscar nuevas formas de reinventarse y crecer. Dicha evolución y los cambios en los consumidores hacen que las oportunidades de centrarse en un nicho como las jóvenes y mujeres de rentas medias-altas y con un sentido y gusto por la moda, seas muy favorables para que la marca pueda expandirse a grandes niveles, creando una marca global con un sello propio.

PARTE II: DISEÑO DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

1. Introducción

Esta parte del análisis se centra en el diseño e implantación de un Plan de Marketing Internacional (PMI) para la expansión exterior de Brownie. La forma de proceder será realizando en primera instancia un análisis de diferentes modelos de planes de marketing internacional para poder elegir aquel que se considere más conveniente para la empresa. Posteriormente se realizará el propio diseño que consta de un análisis de selección de mercados y de modos de entrada, para, a continuación, crear un plan de implantación con su debido marketing mix acorde a las características decididas como idóneas y a las de la empresa.

2. Modelos de planes de negocio y diseño de uno para Brownie

La internacionalización de las empresas es un proceso irreversible en todos los sectores hoy en día. La globalización y homogeneización de los mercados y de gustos, hábitos y pautas de consumo de los consumidores, son factores que impulsan a las empresas a buscar nuevas oportunidades en mercados internacionales.

La decisión de iniciar el proceso de internacionalización es compleja sobretodo porque las empresas carecen de información sobre el funcionamiento de los mercados y por tanto existe una gran incertidumbre en el resultado. Además, este proceso no tiene porque ser siempre positivo y una mala o incorrecta estrategia puede llevar a la empresa al cierre. El buen funcionamiento de la empresa en el mercado nacional no significa que a nivel internacional también lo haga.

Por ello es necesario determinar el modelo de plan de marketing internacional más adecuado para la marca. Primeramente, se va a proceder a realizar un estudio de los tres modelos que se considera, son, los más utilizados y que mejor podrían encajar con la

marca. Estos tres métodos de marketing internacional son el modelo de Cateora, el modelo de Llamazares-Nieto y el modelo propuesto por el ICEX.

- **Cateora:** El modelo de Philip Cateora (2009-2013) divide el análisis del plan de marketing internacional en cuatro fases. Un análisis preliminar, donde se evaluarán los diferentes mercados potenciales, posteriormente se realizará una adaptación del marketing mix, pasando a continuación por el desarrollo del plan estratégico de marketing y por último se desarrollará un plan de implantación y control (Sydow, 2015). Más concretamente:

Tabla 1: PMI de Cateora, Gilly and Graham

Análisis preliminar	<ul style="list-style-type: none"> - Características de la empresa: objetivos, productos, recursos, fuerzas y debilidades, limitaciones financieras, estilos de dirección - Restricciones país de origen y destino: económicas, políticas, culturales, tecnológicas, etc. - Razones de entrada al nuevo mercado
Adaptación del marketing mix	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing mix ajustado a las restricciones previamente analizadas: producto, precio, promoción, distribución - Evaluar si los costes de adaptación siguen haciendo viable la entrada al nuevo mercado
Plan estratégico de marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis situacional - Objetivos y metas - Modo de entrada y estrategia - Programa de acción y presupuestos
Implantación y control	<ul style="list-style-type: none"> - Implantación de las acciones propuestas - Asignación de responsabilidades - Evaluación de rendimientos y medidas de corrección

Fuente: elaboración propia, a partir de (Cateora, Gilly, & Graham, 2009-2013)

- **Llamazares-Nieto:** Del mismo modo, Llamazares y Nieto (2001) dividen el Plan de Marketing Internacional en cuatro fases.

La primera de ellas se trata de un análisis del entorno propio e investigación de mercados exteriores. Posteriormente se realiza un proceso de selección y delimitación de mercado, productos, entrada y estrategias. En el tercer paso se diseña el plan de marketing mix internacional y por último se implanta y se realiza un plan económico (Sydow, 2015).

En la siguiente tabla se observa de una forma más precisa los pasos a seguir:

Tabla 2: PMI de Llamazares-Nieto

Análisis del entorno y mercados exteriores	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la empresa: fortalezas, debilidades, objetivos, recursos del sector - Investigación y análisis de posibles mercados potenciales para la expansión
Selección y delimitación	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de mercado, líneas de productos, forma de entrada, estrategias y objetivo final
Marketing mix internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del marketing mix: producto, precio, promoción, distribución
Implantación y plan económico	<ul style="list-style-type: none"> - Implantación: organización, delegación y coordinaciones

Fuente: elaboración propia a partir de datos de (Nieto & Llamazares, 2001)

- **ICEX:** El plan de marketing internacionalización que propone analiza los aspectos mencionados hasta ahora por ambos autores, dividiéndolo de la siguiente manera:
 1. Selección de mercados internacionales (SMI): con selección preliminar interregional y *clustering*, selección a nivel regional, análisis del entorno a nivel nacional, elección del segmento transnacional
 2. Modo de entrada: Análisis de las principales alternativas de entrada en mercados exteriores clasificadas en cuatro grupos: exportación directa, exportación indirecta, acuerdos de cooperación e implantación.

3. Decisión sobre el marketing mix internacional: Adaptaciones en las ofertas internacionales según los componentes del marketing mix: producto, precio, promoción, distribución.
4. Análisis de las decisiones y estrategias en materia de marca

El método que se considera más adecuado para proceder a la elaboración de un plan de marketing internacional es el modelo propuesto por los autores Cerviño, Arteaga Ortiz y Fernández del Hoyo, para el ICEX. Sin embargo, añadiremos aquellos elementos de los otros dos modelos que consideremos apropiados y beneficiosos para el diseño concreto del PMI de Brownie.

2.1. Selección de Mercado Internacional (SMI)

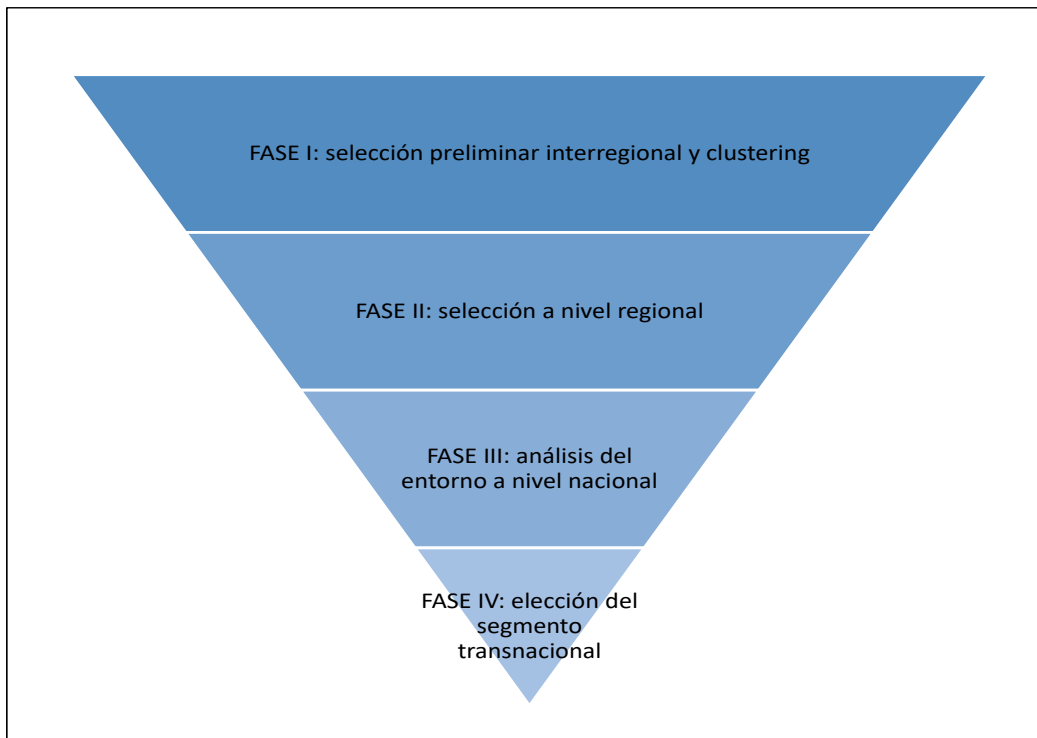
Una de las primeras decisiones que una empresa tiene que tomar cuando quiere expandirse a nivel internacional es el mercado al que se va a dirigir. Identificar el mercado “correcto” al que entrar es muy importante, ya que puede ser un significativo determinante del éxito o fracaso, y especialmente en las primeras etapas de expansión internacional (el caso de Brownie). Además, esta decisión influirá en la forma de entrada en el país seleccionado y por otro lado afectará a la capacidad de la empresa para coordinar las operaciones en el extranjero (Hollensen, 2017, pág. 280).

Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017) dividen el proceso de SMI en cuatro etapas y que se caracteriza por ser un proceso secuencial, integral e interactivo. Secuencial por incluir fases sucesivas y selectivas, integral por englobar tanto el análisis de grupos de mercados como de segmentos de consumidores, ausente en la mayoría de los modelos, e interactivo por autoalimentarse en sucesivas vueltas (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, pág. 228).

Como se observa en la figura 4 “la Selección estratégica de Mercados Internacionales (SMI)”, se van reduciendo los mercados de forma progresiva hasta llegar al mercado

óptimo, el que mejor se asimila a los intereses de la empresa. Este descarte se realiza en base a unas variables de selección que se utilizan en cada una de las fases.

Figura 4: La Selección estratégica de Mercados Internacionales (SMI)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017)

- **Fase I: selección preliminar interregional y *clustering***

Este primer paso comienza con una selección interregional entre regiones geográficas más favorables que agrupan a países homogéneos. Partimos de las seis grandes regiones que engloban todos los mercados existentes. Estos son: África y Oriente Medio, Europa Occidental (UE), Europa del Este y Rusia, Norte América, Sudamérica y Asia Pacífico. Hacemos una primera criba según los siguientes tres criterios descritos por Hollensen, para las pequeñas y medianas empresas: necesidad básica, distancia cultura baja y baja distancia geográfica.

- **Necesidad básica:** Los productos textiles cubren una necesidad básica universal en todos los mercados existentes, que es la de cubrir el cuerpo para protegerlo de las condiciones ambientales y así no perjudicar la salud de las personas.

Sin embargo, el precio de estos productos por parte de la marca hace que la necesidad de consumirlo se vea reducida a aquellos mercados más desarrollados, donde la renta per cápita es más elevada. Por tanto, se podría eliminar aquellos mercados menos desarrollados.

- **Distancia cultural baja:** Son las diferencias percibidas entre el mercado de origen y la cultura de destino. Una de las formas más utilizadas para obtener un conocimiento integral de una cultura es con los diferenciadores culturales de Hofstede. En un principio este modelo se desarrolló para comparar valores relacionados con el trabajo. No obstante, es muy utilizado para comparar culturas con respecto al consumo y predecir los comportamientos de los consumidores. Por ello este indicador ayudará a reducir los mercados eligiendo los que más se asemejen entre sí.

Según Hofstede, la forma en que las personas en diferentes países perciben e interpretan su mundo varía en estas cinco dimensiones: distancia de poder, evitación de incertidumbre, individualismo, masculinidad y orientación a largo plazo (Hollensen, 2017 p.265).

Por otro lado, también consideramos necesario tener en cuenta el idioma o lenguaje, conductas y costumbres, valores, tecnología y religión entre otros.

Según estos factores, los mercados que más se asimilan al mercado español son, el mercado sudamericano, el europeo occidental y un poco más alejado, pero aun con bastantes similitudes, el norteamericano.

En las siguientes dos figuras, figura 5 “diferenciadores culturales de Hofstede: Mercado Sudamericano vs España” y figura 6 “diferenciadores culturales de Hofstede: Mercado europeo vs España” se pueden observar las similitudes culturales de ciertos países de Latino América y Europa con España:

Figura 5: Diferenciadores culturales de Hofstede: Mercado Sudamericano vs España

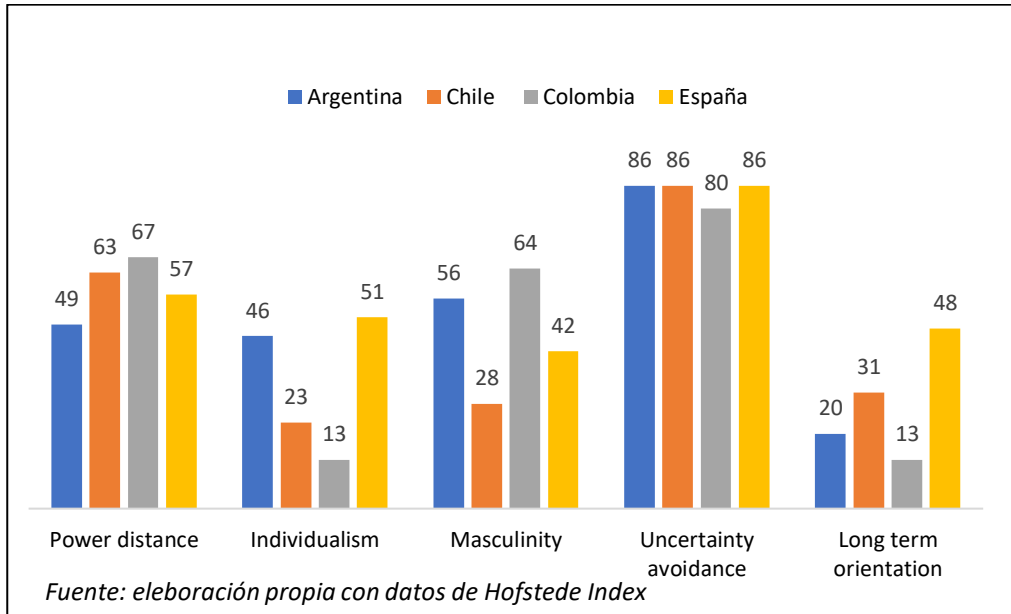
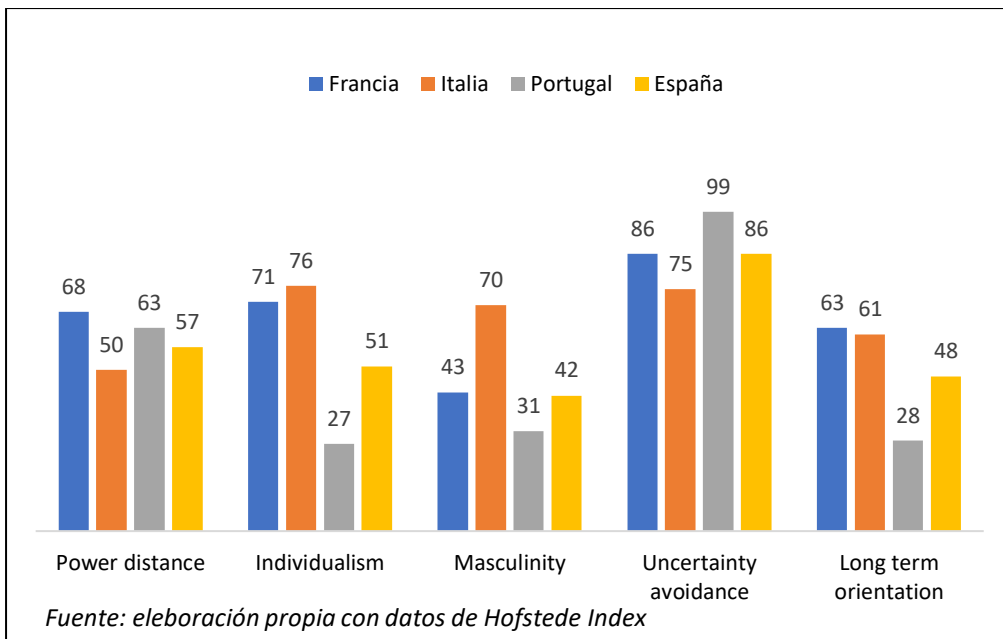


Figura 6: Diferenciadores culturales de Hofstede: Mercado europeo vs España



- **Baja distancia geográfica:** Seleccionaremos aquellos mercados más cercanos geográficamente al mercado o país de origen. El resto de los mercados tendrán menos prioridad y serán descartados. Geográficamente los mercados más cercanos son el europeo occidental y el africano.

Conclusión: Con estos criterios la empresa podrá descartar aquellos países con mayores diferencias en estos aspectos y centrarse en aquellos que tienen esta necesidad básica, así como aquellos que tienen una distancia cultural y distancia geográfica baja.

Después de dicho análisis vemos como los mercados más favorables son, en primer lugar, Europa occidental y en segundo lugar Sudamérica y en último lugar, se podría incluir Norte América, ya que consideramos que alguno de los países que forman este mercado podrían perfectamente encajar. Sin embargo, se considera que por distancia geográfica y por ser los inicios de expansión, es mejor en estos momentos dejar a un lado este mercado, aunque en un futuro, con una mayor experiencia es un buen mercado potencial.

El mercado sudamericano es un buen mercado de entrada por sus tantas similitudes culturales con el mercado de origen. Sin embargo, la distancia geográfica es un elemento muy a tener en cuenta en este periodo de expansión y por ello se cree que, aunque es un mercado donde la marca podría encajar muy bien, es preferible empezar por mercados más cercanos y posteriormente adentrarnos en este mercado.

En cuanto al mercado europeo occidental, será más fácil entrar no solo por la buena disposición de los tres factores, baja distancia geográfica, distancia cultural baja y necesidad básica, sino también por un mayor conocimiento de estos mercados internacionales por estar más cerca y una mayor facilidad para obtener información.

Generalmente, los mercados que se seleccionan en empresas con un tamaño como el Brownie son aquellos más cercanos, es decir, vecinos. Esto se debe a que tiene una distancia geográfica más baja, pero también similitud cultural. Según Hollensen (2017), cuando se usa este modelo, el responsable de la toma de estas decisiones tiende a centrarse en decisiones basadas en el incrementalismo, es decir, se prevé que la empresa empezará su expansión internacional en aquellos mercados que puedan entenderse con mayor facilidad. Esto es el caso de Brownie donde tenemos en cuenta todos los factores, pero

elegimos aquel mercado donde vemos más facilidades para introducirnos y donde creemos que constará menos adaptarnos, es decir, Europa occidental.

Figura 7: Fase I: Selección preliminar interregional



Fuente: elaboración propia a partir de de Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017)

- **Fase II: selección a nivel nacional**

En esta fase se analiza con mayor profundidad los mercados, Europa Occidental, en este caso, como resultado del análisis de la primera fase. Se seleccionarán países dentro de este mercado para encontrar aquellos más idóneos para la actividad de la marca.

Se va a seguir el análisis que exponen los autores Cerviño, Arteaga Ortiz y Fernández del Hoyo (2017) de Llamazares, que se basa en el análisis de nueve variables que valoran el potencial de cada mercado (las cuatro primeras variables), estiman el riesgo político y de negocios, y evalúan la accesibilidad del mercado. Además, posteriormente, se utilizará la matriz de ponderación de mercados objetivos que facilita la comparación y clasificación objetiva de dichos países.

Las variables que se van a analizar permitirán realizar un análisis riguroso a la vez que objetivo sobre los mercados con los que vamos a trabajar. Estas se caracterizan por utilizar criterios que se pueden aplicar de forma homogénea en todos los países, lo que dará una mayor objetividad. Con estos criterios se conseguirá averiguar si existe una

demanda creciente para los productos de Brownie y por otro lado si existen o no barreras o riesgos que impidan la entrada a dicho mercado.

Los mercados que se han elegido para analizar en esta fase, como se puede observar en la siguiente figura, son: Francia, Italia, Portugal y Reino Unido.

Figura 8: Fase II: Selección a nivel nacional



Fuente: elaboración propia a partir de de Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017)

1. Crecimiento económico del país:

Analizamos para cada país, el crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB), así como la previsión de crecimiento para los próximos años. Esta medida es importante ya que, aunque los productos que ofrece pueden ser de necesidad básica, el precio hace que la coyuntura económica afecte a su venta.

- Francia: En 2018 el crecimiento del PIB fue de un 1,6% y el crecimiento esperado para los años 2019, 2020, 2021, sigue siendo 1,6% (IMF, 2018)
- Italia: En 2018 en crecimiento de PIB fue de 1,2% y se espera que el crecimiento en 2019 sea de 1% en 2020 de 0,9% y 2021 0,8% (IMF, 2018)
- Portugal: El crecimiento del PIB en 2018 en Portugal fue de 2,3%, se espera que el creciento de 2019 sea de 1,5% y para los próximos años de 1,4% (IMF, 2018)

- Reino Unido: En 2018, el crecimiento del PIB de Reino Unido fue de 1,4% y se espera que en 2019 y 2020 sea de 1,5% y para 2021 de 1,6% (IMF, 2018)

Como se puede apreciar, el crecimiento del PIB de estos países se sitúa entorno al 1,5%, menos Italia que destaca por el crecimiento inferior al 1% para los próximos años.

2. Poder adquisitivo per cápita:

La renta es otro factor condicionante en la demanda de un mercado. La capacidad de compra de las personas se ve por tanto determinada por este factor, de ahí su importancia. Se mide por la Paridad de Poder Adquisitivo per cápita (PPA). Este concepto recoge tanto la renta per cápita de un país, como el nivel de precios y la evolución del tipo de cambio de su moneda, en dólares americanos.

Según *The World Factbook* (2018), elaborado por la CIA, la paridad de poder adquisitivo per cápita en 2017 de Francia fue 44.100 dólares, mientras que la de Italia fue de 38.200 dólares, la de Portugal de 30.500 dólares y la de Reino Unido de 44.300 dólares.

3. Volumen y evolución de las importaciones:

Es necesario analizar el volumen de importaciones de cada mercado para poder determinar su potencial. Cuanto mayor sea el volumen de importaciones mayor será la capacidad de maniobra en dicho lugar. Además, esto significará que las barreras de entrada para las importaciones son accesibles y que el país está abierto a la llegada de producto extranjero. En este caso determinado, al ser UE, las barreras son mínimas. Pero si que significará la aceptación y la necesidad de estos productos por parte de los consumidores.

En la tabla 3 “Gasto en importaciones de productos textiles en dólares americanos (global)” se analizan las importaciones totales de prendas y complementos de los cuatro países.

Tabla 3: Gasto en importaciones de productos textiles en dólares americanos (global).

Código arancelario 62 (Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto).

País	2015	2016	2017
Francia	11.162.760.290	11.235.711.290	11.721.898.114
Italia	7.155.428.366	7.088.532.681	7.156.181.889
Portugal	1.082.920.680	1.104.953.444	1.196.623.841
Reino Unido	13.134.537.541	12.081.878.424	11.746.085.211

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de UN Comtrade, 2018

Se puede percibir una evolución en las importaciones. En el caso de Francia, Italia y Portugal existe un crecimiento de un año a otro, mientras que el de Reino Unido el gasto en estos productos disminuye con el paso de los años.

Por otro lado, en la siguiente tabla (tabla 4 "gasto en importaciones de productos textiles españoles en dólares americanos") se muestran las importaciones procedentes de España de los cuatro mercados. Se observa como la evolución en todos los países es positiva. Llama la atención como el porcentaje de importaciones de prendas españolas por parte de Francia es relativamente bajo. Sin embargo, España se encuentra dentro del top 20 de exportadores de prendas textiles a Francia (UN Comtrade, 2018).

Tabla 4: Gasto en importaciones de productos textiles españoles en dólares americanos.

País	2015	2016	2017
Francia	113.596.601	108.171.748	120.258.021
Italia	228.237.566	228.721.069	245.353.298
Portugal	637.864.114	649.099.412	695.786.977
Reino Unido	418.987.544	448.936.599	454.987.360

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de UN Comtrade, 2018

4. Exportaciones desde España:

Este criterio nos muestra por un lado el reconocimiento y aceptación de los productos españoles en el exterior, lo cual significará para la marca un beneficio en términos de imagen del país. Por otro lado, también significará que el entorno del mercado de destino facilita de alguna manera trasladar la ventaja competitiva de un mercado a otro (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, pág. 243).

Tabla 5: Ingresos en exportaciones de productos textiles en dólares americanos.

Código arancelario 62 (Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto).

País	2015	2016	2017
España	7.476.219.857	7.442.315.201	8.329.621.724

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de UN Comtrade, 2018

La tabla 5 muestra como las exportaciones textiles siguen creciendo año tras año, lo que es un dato positivo, que significa que los productos textiles españoles son cada vez más reconocidos y aceptados.

5. Barreras arancelarias

Los aranceles son un incremento directo sobre el precio. Por ello, es un criterio que se debe tener muy en cuenta a la hora de entrar en un nuevo mercado. Sin embargo, los mercados que se están analizando se encuentran en la Unión Europea, al igual que España, país importador. La Comisión Europea redacta en el *Trade Helpdesk* que, al tratarse de una unión aduanera, los 28 países miembros forman un territorio único a efectos aduaneros y por tanto no deben pagar aranceles de derechos aduaneros sobre mercancías que se trasladan entre países de la UE

Sin embargo, se tiene que mencionar que, aunque no se trata de arancel propiamente dicho, el uso de otra moneda en Reino Unido hace que se tengan que asumir unos costes, inexistentes en los otros países. La marca tendrá que asumir comisiones por los cambios de divisa que tenga que realizar y tendrá que asumir más riesgos por las fluctuaciones de la moneda.

6. Barreras no arancelarias

Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017) señalan que estas barreras son, restricciones cuantitativas o barreras técnicas. Como pueden ser restricciones en el límite de la cantidad de producto que un país puede importar o bien tienen que ver con los procesos de certificación y homologación de las agencias nacionales y que se aplican a una amplia gama de productos por salud, seguridad, etc. Por otro lado, estas barreras también sirven para proteger los productos nacionales ya que suelen cumplir mejor con sus requisitos.

En cuanto a los mercados que estamos analizando, sucede lo mismo que con las barreras arancelarias. Al formar parte, todos ellos (origen y destino), de la UE, solamente tendrán que solicitar una licencia de exportación que será operativa en todo el territorio comunitario (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, pág. 244)

7. Riesgo político y comercial

Se trata del riesgo político y el de negocios que debe asumir la marca en sus operaciones internacionales (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, pág. 245). Sin embargo, dependerá de la forma en la que Brownie se introduzca en el mercado, es decir, según si exporta o por el contrario se implanta con una filial en el país de destino.

Si decide exportar deberá tener en cuenta ciertos riesgos como el retraso de pagos, el riesgo de impago o el riesgo de tipo de cambio, este último solo afectaría a Reino Unido. Por el contrario, si decide entrar con una inversión directa en el extranjero, los riesgos que debería asumir son los de nacionalización, confiscación, normativa sobre repatriación de beneficios y la existencia de convenios de protección de inversiones y de la propiedad intelectual, patentes y marcas. (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, pág. 245)

En cuanto a estos datos, El CESCE ofrece a través de *Riesgo País* el diagnóstico de los riesgos políticos y comerciales que afectan a las operaciones de comercio e inversión en el exterior (Riesgo País, s.f.).

Expone que Francia tiene una situación política muy estable y una economía interna y externa regular, aunque con una evolución estable. La situación política en Italia es estable y la economía, tanto interna como externa, es desfavorable y con una evolución negativa. Y, por último, Portugal y Reino Unido tienen una situación política muy estable y una economía interna y externa desfavorable, pero con una previsión estable.

8. Facilidad para hacer negocios

Este criterio valora aspectos como el tiempo y coste necesario para construir una empresa, registrar una propiedad, obtener un crédito, la protección de inversionistas minoritarios, el pago de impuesto y la resolución de la insolvencia entre otros (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, pág. 245)

Desde el Banco mundial se hace un estudio, *Doing Business*, en el que los países son clasificados entre el 1 y el 190 según la facilidad para hacer negocio. Una posición más alta, es decir, más próxima al 1, significa que las regulaciones en el ámbito de los negocios de esa economía facilitan la apertura de empresas locales y sus actividades. Las clasificaciones se determinan en base a la media de las puntuaciones obtenidas en los 10 indicadores que componen el *Doing Business*. Estas puntuaciones, ayudan a evaluar el desempeño de las economías en las regulaciones del ámbito de los negocios en un determinado periodo de tiempo. La puntuación de cada una de estas variables varía entre el 0 y el 100, siendo el 100 el mejor desempeño o rendimiento. Se evalúa: apertura de un negocio, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de la insolvencia (Doing Business, 2019).

Según la publicación Francia se encontraría en el puesto 32 de ranking, Italia en el 51. Portugal en el 34 y por último Reino Unido en el 9.

En cuanto a la puntuación que se les ha otorgado, Francia en 2018 obtuvo un 76,3 y en 2019 ha obtenido un 77,29 Italia baja de 72,71 en 2018 a 72,56 en 2019 al igual que

Portugal que pasa de una puntuación de 76,62 a 76,55 en 2019 y Reino Unido sube de un 82,32 obtenido en 2018 a un 82,65 en 2019.

Estos pequeños cambios son insignificantes, pero sí que demuestran que todas, en general, tienen un buen desempeño y rendimiento en términos de facilidad para hacer negocio.

9. Transparencia y corrupción

El último criterio que Llamazares propone trata de el componente ético de los negocios. Aquí se tienen en cuenta aspectos como la transparencia de la información y el nivel de corrupción entre otros.

La organización de Transparencia Internacional elabora un ranking en función del grado de corrupción. Puntúa de 100 a 0 el grado de corrupción en el sector público según la percepción de empresarios del país. (100 percepción de ausencia de corrupción y 0 percepción de muy corrupto) (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, pág. 246).

El Índice de Percepción de la Corrupción de 2017 de *Transparency International*, sitúa los mercados analizados de la siguiente forma:

Tabla 6: Índice de Percepción de corrupción, 2017

País	Posición global	Posición regional (UE)	Puntuación 2017
Francia	23	12	70
Italia	54	22	50
Portugal	29	13	63
Reino Unido	8	4	82

Fuente: elaboración propia con datos de (Índice de Percepción de la Corrupción 2017, 2017)

Matriz de selección de países:

Una vez analizados los mercados con los nueve criterios, es necesario contar con una herramienta que facilite comparar los resultados, la matriz de selección de países. Esta herramienta permite comparar la situación de cada país, otorgando diferentes puntuaciones de forma que podamos obtener una clasificación objetiva.

Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017), lo explican de la siguiente forma: La forma de realizar esta matriz es utilizando unos coeficientes de ponderación y una escala de puntuación para cada criterio considerado. Con estos coeficientes de puntuación lo que se busca es relativizar la importancia del criterio teniendo en cuenta las especificaciones de la empresa y los países que se están analizando. Llamazares en el modelo establece cuatro coeficientes de ponderación:

- **Coefficiente 0:** estos criterios no aplican. Es el caso del volumen de exportaciones de España, como se refiere a la totalidad de productos exportados a todo el mundo, es igual para los cuatro países analizados y por tanto no afecta en la decisión del mercado de destino.
- **Coefficiente 1:** son criterios menos importantes. Tienen algo que ver a la hora de decidir, pero tampoco se tienen tan en cuenta, como las barreras arancelarias en este caso. Como todos los mercados están dentro de la UE no existen aranceles y por tanto es un criterio poco significativo (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).
- **Coefficiente 2:** es un criterio importante, pero hay otros que se consideran aun más relevantes.
- **Coefficiente 3:** se trata de los criterios más importantes a la hora de decidir el mercado de destino, son decisivos.

El siguiente paso es valorar los mercados de acuerdo con la información expuesta anteriormente. Para ello se establece un sistema de puntuación que utiliza una escala del uno al cinco en la que 1 indica unas condiciones muy desfavorables en la aplicación del criterio y 5 unas condiciones muy favorables. Por último, se procederá a multiplicar el coeficiente determinado de cada criterio por la puntuación asignada a cada país en cada

categoría y la consiguiente suma por país. De esta forma obtendremos una puntuación final, objetiva, de cada país (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

Tabla 7: Matriz de selección de países

Coef.	Criterio	Francia	Italia	Portugal	Reino Unido
2	Crecimiento económico del país	5-10	1-2	3-6	4-8
3	Poder adquisitivo per cápita	4-12	3-9	3-9	4-12
2	Volumen y evolución de importaciones	4-8	3-6	3-6	2-4
0	Exportaciones desde España	-	-	-	-
2	Barreras arancelarias	5-10	5-10	5-10	2-4
1	Barreras no arancelarias	4-4	4-4	4-4	4-4
1	Riesgo político y comercial	4-4	2-2	3-3	2-2
2	Facilidad para hacer negocios	3-6	2-4	3-6	4-8
1	Transparencia y corrupción	3-3	2-2	3-3	4-4
	TOTAL	57	39	47	46

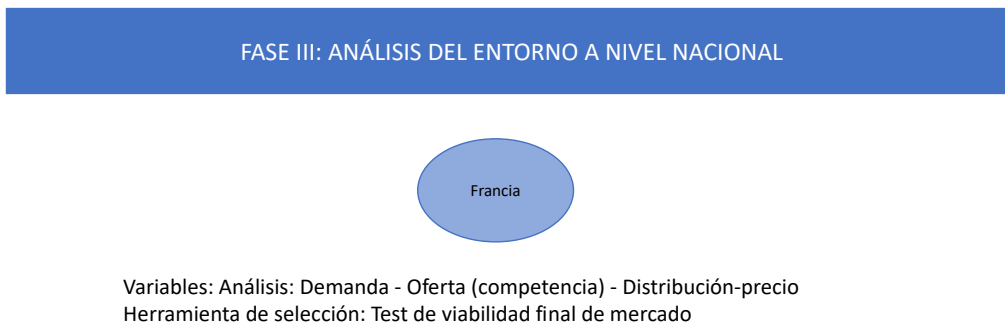
Con estos resultados, se descartan los tres mercados con calificaciones menores ya que son muy cercanas entre ellas y nos quedamos con el mercado que destaca y ha sido mejor valorado según la matriz de ponderación de mercados objetivos, es decir, Francia.

- **Fase III: Análisis del entorno a nivel nacional**

En esta tercera fase nos centramos en el ámbito nacional, y realizamos un estudio del sector textil en Francia. Este estudio se conoce como el primer análisis del país y sirve de base para poder tomar una decisión final sobre el país más idóneo. Se analiza tanto la demanda (el consumidor), como la oferta (la competencia), y, por otro lado, los precios y la distribución.

Por último, para poder decidir si seleccionar el mercado se aplicará un test de viabilidad de mercado.

Figura 9: Fase III: Análisis del entorno a nivel nacional



Fuente: elaboración propia a partir de de Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017)

- Primer análisis del país:

Francia

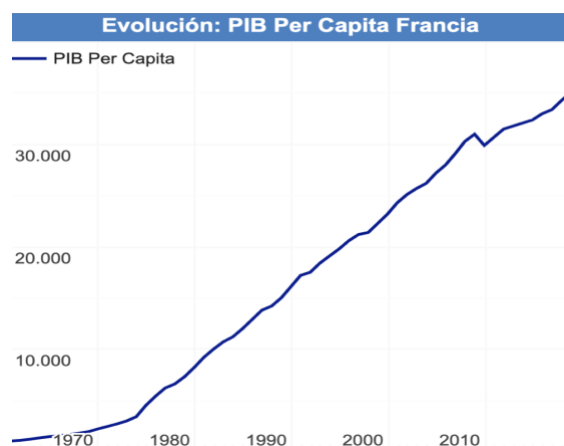
1. Demanda:

Francia se considera la sexta economía mundial en términos de PIB, según el ICEX (2018). Es un mercado de 66 millones de consumidores, que se caracterizan por ser diversos y sofisticados, con un elevado poder adquisitivo, con un crecimiento moderado, pero bastante regular. Además, su PIB per cápita en 2017 era aproximadamente un 40% superior al de España, aunque en términos de poder adquisitivo, las diferencias son inferiores. Según Expansión, el PIB per cápita en 2018 ascendió a 35.100 € y, según

Eurostat, en términos de poder adquisitivo, el PIB per cápita era un 9% superior a la media comunitaria (ICEX, 2018).

En la figura 10 “evolución PIB Per Cápita Francia” se observa el crecimiento moderado, pero constante del PIB Per Cápita de un año a otro.

Figura 10: Evolución PIB Per Cápita Francia



(Expansión, 2018)

El consumidor francés es particularmente insaciable de servicios entre los que destacan el del ocio, cultura, viajes y digitales. Por otro lado, destacamos su creciente preocupación por los problemas de desarrollo sostenible y el del consumo responsable (Santander trade, 2018). Es más, Francia se posiciona como la segunda mayor industria agrícola orgánica de la UE.

Uno de los factores que siempre ha sido decisivo en su compra es el precio, aunque cada vez se le da más importancia a la calidad (a las marcas de calidad y productos con sello). La calidad es un factor que tienen en cuenta también en los servicios posventa, es decisivo y tiene gran peso en la elección del lugar de compra. Por otro lado, los consumidores también tienden a preferir los productos que están cuidadosamente embalados, son creativos y llamativos. Es decir, busca la calidad en los productos y en su presentación. El consumidor francés no compra el producto más barato, sino el que considera que tiene una buena relación calidad precio y una buena presentación. Así mismo, para los franceses, la compra va de la mano con un momento placentero y se caracteriza por el consumo elevado de productos de ocio, cultura y regalos. Además, es un consumidor relativamente acomodado, impulsivo, que compra frecuentemente y le gusta probar

productos nuevos e innovadores. Además de por la calidad de sus productos, eligen por el contacto humano y la posibilidad de recibir consejo (Santander trade, 2018).

Por último, cabe destacar que las compras de forma online han crecido en los últimos años de forma exponencial como consecuencia de la generalización del uso de Internet. El 80% de los hogares dispone de una conexión a Internet según los datos de Santander trade (2018).

2. Oferta:

El sector de la moda en Francia es muy amplio. Desde marcas low cost a marcas de lujo, pasando por otras más accesibles. Encontramos marcas de alta calidad con diseñares de renombre. Francia es un referente en moda a nivel mundial.

Según Panorama Trade Dimensions en 2016, el número de tiendas de confección textil ascendía a 3175, con una superficie de venta total de 3.404.208 m². Destacan cadenas como Gemo, seguida de La Halle, Inditex France y C&A, entre muchas otras. Cabe destacar la creciente presencia española en los últimos años, sobre todo del grupo Inditex que cuenta con cerca de 300 tiendas (Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Zara Home) y otras empresas en menor medida, como Mango y Cortefiel (ICEX, 2018).

Las principales ciudades en cuanto a número de habitantes y que coinciden con los que ofertan un mayor número de opciones en cuanto a moda, actividad y ocio, en general, son:

Tabla 8: Habitantes áreas de Francia y ratio

Área metropolitana	Personas	Ratio
FR001: Paris	12.006.868	18,1
FR003: Lyon	1.951.439	2,9
FR203: Marsella	1.747.515	2,5
FR009: Lille	1.344.730	2
FR004: Toulouse	1.328.194	2
FR007: Burdeos	1.170.258	1,8
FR010: Montpellier	671.773	1

Fuente: (OECD, 2016) Última información encontrada: 2015

3. Distribución, precios y márgenes:

Los consumidores franceses se asimilan a los españoles en cuanto a su forma de comprar. Su principal lugar para realizar esta actividad de ocio es la calle. Las grandes superficies y parques de supermercados están en descenso, son espacios que se asocian, cada vez más, a almacenes de “hard discount” y por tanto se asocia a menor precio y con ello menor calidad. Sobretudo aquellos más alejados de las ciudades. Hay que excluir los grandes almacenes que se encuentran en los centros de las ciudades que tienen carácter más exclusivo y siguen siendo una tendencia.

Internet y la venta online en los últimos años está teniendo un auge considerable. Poco a poco se revela como un canal ineludible. Las ventas han ascendido a 72.000 millones de euros en 2016 y se espera que alcancen los 80.000 millones de euros en 2017, de acuerdo con los datos publicados por Fevad (Federación francesa del e-commerce y la venta a distancia). Está previsto que en 2020 se supere la barrera de los 100.000 millones de ventas (ICEX,2018).

Además, cabe destacar que el comercio minorista domina el comercio electrónico. Sus ventas han progresado fuertemente en los últimos 10 años. La secuencia que ha seguido ha sido la siguiente según informa el ICEX (2018): despreciable en 2000, se multiplicó por diez hasta 2003 y en 2016 la cifra de negocio ha ascendido a 72.000 millones de euros, lo que supone un aumento de un 15% respecto al año anterior. Además, el 59% de los productos comprados en internet pertenecen a la categoría de moda y vestimenta, seguidos por los productos culturales, zapatos y viajes y paquetes turísticos.

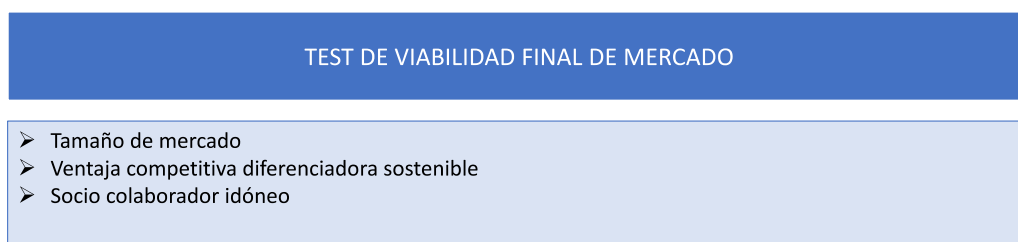
Por otra parte, surge una nueva tendencia en la distribución, los “drives”. Es un sistema por el cual el cliente pasa su pedido por internet y a continuación pasa a recoger en su coche su mercancía que ya preparada. Es más, la Administración francesa ha tenido que congelar su creación ya que Francia en 2016 contaba con 2.971 puntos de venta “drive”, frente a los 803 existentes en 2012 (ICEX, 2018).

Conclusión: Con este análisis podemos afirmar que el país tiene características potentes y suficientes para poder realizar una inversión en el mercado y que sea bien acogida, en principio, por sus consumidores.

- **Test de viabilidad final**

Antes de decidir definitivamente si el mercado es el idóneo, se debe realizar el test de viabilidad final, donde se deben responder a tres preguntas:

Figura 11: Test de viabilidad final de mercado



Fuente: elaboración propia a partir de de Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017)

1. ¿Existe un tamaño de mercado suficiente y se encuentra en fase de crecimiento?

Francia es un mercado de buen tamaño, donde existen muchas oportunidades y más en el sector de la moda, tan demandado en el país. Esto también tiene sus inconvenientes al tener más competidores, pero aún así el mercado es lo suficientemente grande para encontrar un hueco.

De hecho, dentro de este mercado se encuentran varias ciudades con características favorables para el desarrollo de la marca. No solo París por ser la capital será un buen destino, sino que también ciertas poblaciones de sur, que por habitantes y estilo de vida pueden encajar a la perfección.

2. ¿Puede la empresa desarrollar en el mercado una ventaja diferenciadora sostenible en el medio y largo plazo?

El diseño de la marca, la calidad y el hecho de ser “made in Spain” son factores diferenciadores y que a medio largo plazo harán que la marca sea conocida por estas características. Se cree que se puede crear una imagen de marca muy potente y que en un

futuro la marca puede ser reconocida internacionalmente por sus atributos diferenciadores.

Además, se ha encontrado un nicho muy característico en el que Brownie se está centrado cada vez más y con estrategias muy marcadas hacia esas personas, harán que la marca aun se diferencie más del resto.

3. ¿Se cuenta con un socio colaborador idóneo?

No se ha procedido a la búsqueda de socios locales ya que las características del mercado y las propias decisiones de la marca no requieren la ayuda o colaboración de un socio. Posteriormente analizaremos las formas de entrada, pero la idea de un socio local no está entre las primeras opciones.

Sin embargo, en caso de que la mejor opción para la entrada en el mercado francés sea crear una alianza con un socio local, en el siguiente paso, que es la decisión del modo de entrada, se especificará y realizará un análisis de búsqueda de socios colaboradores.

- **Fase IV: elección del segmento transnacional**

Brownie, para el mercado francés, debería mantener el mismo segmento de población que en el mercado de origen, España, con el mismo perfil de público objetivo. Es decir, se piensa que debe mantener la misma estrategia de segmentación que hasta ahora en el mercado español.

Brownie en Francia debe enfocarse al nicho hasta ahora descrito, es decir, chicas jóvenes y sus madres, modernas que sienten atracción por la moda y tienen una renta media-alta. Con un estilo urbano chic y boho.

Así mismo, consideramos que Brownie no debería cambiar en ningún caso este segmento de mercado, independientemente de cual sea el mercado o país al que se dirija, siempre y cuando mantenga el mismo estilo de ropa. De esta manera conseguirá crear una imagen de marca que será más fácil de trasladar a otros lugares, es decir, creará un conocimiento en el ámbito global, así como una imagen y marca sólida y global.

2.2. Modos de entrada

Una vez tenemos el mercado seleccionado se procede a la elección del modo de entrada más adecuado de Brownie para dicho país.

La selección del modo de entrada a un nuevo mercado es una de las decisiones de mayor trascendencia en la estrategia de expansión internacional, ya que la forma que se elija tendrá unos efectos directos en los resultados, tanto por los recursos que se emplearán como los riesgos que asumirán, el canal de comercialización y el control de las operaciones (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, p.258)

Existen diversas maneras de entrar en un mercado. Se han propuesto tres escuelas de pensamiento principales para explicar la elección de los modos de entrada.

La escuela de participación gradual, donde la marca comienza exportando y tras adquirir experiencia se asentará completamente en el mercado de destino; la escuela de costes de transacción que se caracteriza por la externalización de ciertas actividades y la internalización de otras según los costes de los mercados; y la escuela de factores específicos según la ubicación, donde la empresa elegirá el modo de entrada según factores específicos de propiedad, ubicación e internalización (Pan & Tse, 2000). (Para un conocimiento más profundo véase el anexo III).

Por tanto, según las características hasta ahora mencionadas y las ideas que tiene la empresa en cuanto a la forma de entrada se cree que la escuela que más representa la forma de internacionalizarse de Brownie es la última. Según los factores de la ubicación se elegirá la forma de entrada y no, secuencialmente ni según los costes de las actividades.

Antes de empezar con el estudio de las formas de entrada, debemos tener en cuenta una serie de factores que influyen en los diferentes modos de entrada. Hollensen nos habla de factores internos, factores externos, características deseadas para el modo de entrada y comportamientos de transacción específicos.

En la figura 12, se muestran los elementos que más influyen dentro de estos factores.

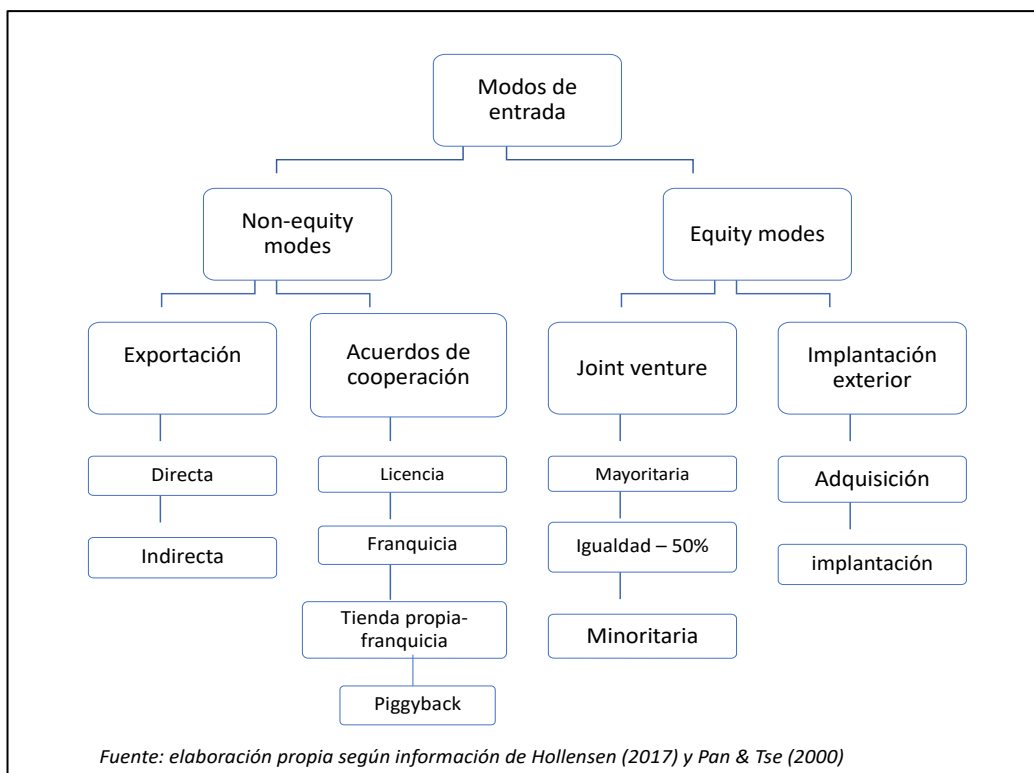
Figura 12: Factores influyentes en el modo de entrada

FACTORES INFLUYENTES EN EL MODO DE ENTRADA			
Factores internos	Factores externos	Características deseadas del modo de entrada	Comportamientos específicos de la transacción
<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la marca • Experiencia internacional • Productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Distancia cultural entre país origen y destino • Riesgo del país • Tamaño del mercado y crecimiento • Barreras directas e indirectas • Intensidad de la competencia • Intermediarios disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Reacio al riesgo • Control • Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • know-how tácito

Fuente: elaboración propia a partir de Hollensen (2017)

Por otro lado, se clasifican en la figura 13 “Clasificación modos de entrada” los diferentes modos de entrada. De esta manera será más fácil tener una estructura de las diferentes posibilidades según sus características. Esta figura mezcla la clasificación de Pan y Tse y la de Hollensen.

Figura 13: Clasificación modos de entrada



Con esta estructura en mente se puede iniciar al análisis de los siguientes modos de entrada. Se ha identificado una serie de formas de entrada que se cree podrían encajar mejor con el modelo de negocio de Brownie. Por ello se procede al análisis de estos cuatro modos de entrada, con la finalidad de encontrar el más conveniente para Francia.

1. Exportación:

Dentro de la exportación nos centramos en la exportación directa ya que la marca no quiere involucrar a terceras personas en sus procesos de distribución y venta. La forma de exportación directa que se contempla es la venta a través de internet, e-commerce.

Como ya se mencionó anteriormente la marca quiere controlar lo máximo posible todo el proceso. Es por ello por lo que se optaría por la venta online desde la propia página. Esta forma de entrada tiene como ventajas la baja inversión inicial, además, puede llegar a los clientes rápidamente, tiene una alta flexibilidad y la marca tendrá el control total sobre la producción. Todo esto conllevará un menor riesgo. Pero, por otro lado, encontrará barreras comerciales, como los costes de transporte entre otros y será más difícil de responder bien a las necesidades del cliente.

El hecho de que la marca ya cuente con este modo de entrada en España y Portugal puede facilitar su implantación. Además, no podemos olvidar que el centro logístico se encuentra en Barcelona y que por tanto los costes procedentes del transporte podrían ser similares a los ya existentes.

Por consiguiente, con este modo de entrada se podrá dirigir a todo el país, en vez de centrarse en un mercado más pequeño como es Paris o el sur de Francia.

2. Franquicia:

Implica la transferencia de un paquete comercial (formato) de una empresa (franquiciador) a otra (franquicia), y otorgarle al franquiciado los derechos, mediante una licencia, para utilizar el paquete comercial, el nombre comercial, las marcas comerciales,

los símbolos comerciales, las patentes, derechos de autor, etc. Con una duración entre 5 y 11 años, y renovable frecuentemente. La principal ventaja es que el franquiciador retiene un control significativo sobre las operaciones comerciales y los procesos del franquiciado y puede seleccionar al franquiciado. Por otro lado, el franquiciador otorga derechos territoriales al franquiciado y proporciona capacitación y apoyo al franquiciado (Hollensen, 2017).

En caso de optar por esta forma deberá ser a través una franquicia directa, es decir, la propia marca se ocupará de la tienda y no se requerida la ayuda de un máster franquiciador (*master franchisor*).

En un futuro, si este funcionamiento tiene éxito sería conveniente un *master franchisor* en el mercado de destino que se encargará de gestionar las nuevas franquicias ya que la propia marca no podría abarcar con todas a no ser que desde la matriz se contratara a una persona que de dedicara específicamente a esa actividad.

Por otro lado, la forma de franquicia sería la comercial, donde el franquiciador suministra el producto a los franquiciados y, además, les proporciona el know-how comercial, *merchandising*, cobertura publicitaria, etc. Los franquiciados gestionan el punto de venta y se comprometen a no vender otros productos que no sean del franquiciador (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017, pág. 275)

3. Tienda propia-franquicia:

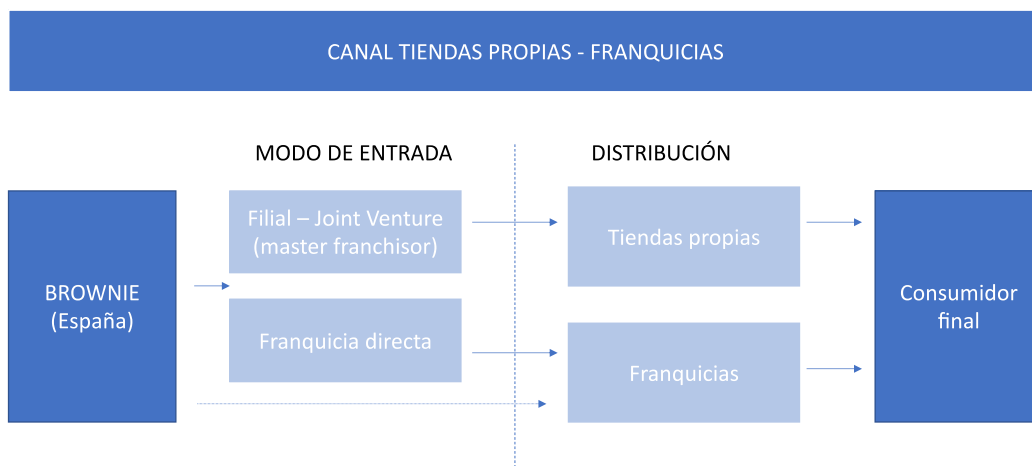
El modelo combinado que proponen Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo de tienda propia-franquicia juega un papel muy importante en la expansión de las marcas, al permitir el rápido crecimiento a la vez que controlado. Lo que se busca con este tipo de entrada, generalmente, es llegar antes que los competidores a mercados internacionales y poder hacer nombre. Además, se suele utilizar cuando los recursos monetarios son escasos, ya que no requiere grandes inversiones por parte de las empresas. El dinero que la marca necesita para poder montar el nuevo establecimiento es aportado por el franquiciado, que es, a su vez, obligado a seguir los requisitos, pautas y normas impuestos por la marca (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

Consiste en asentarse en el país de destino como una filial con una *joint venture*. Esta filial deberá constituirse como una máster franquicia, pero no se considerará franquicia, sino tienda propia. Posteriormente podrá dar franquicias en territorios cercanos, es decir, el sur de Francia o por el contrario en los alrededores de la ciudad de París.

Lo que diferencia a este modelo de la franquicia “común” es que primeramente se prueba el funcionamiento de la filial y se van solventando todos aquellos problemas que surjan por tratarse de otro mercado. Una vez la filiar está bien adaptada, el máster franquiciado podrá empezar a otorgar franquicias en dicho mercado. Por tanto, esta primera tienda actuará como modelo y además podrá servir como centro de formación de las franquicias de la zona (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

La gran diferencia que exponen estos autores con la franquicia es que, pasado un tiempo, y cuando la expansión en el territorio se ralentizara, la propia marca, podría comprar alguna de las franquicias, convirtiendo al dueño de la franquicia (franquiciado) en el director, pero supondría un mayor control de gestión por parte de Brownie. A continuación, se muestra en la figura 14 el funcionamiento de este tipo de entrada:

Figura 14: Canal tienda propia-franquicia



Fuente: elaboración propia a partir de de Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017)

4. **Implantación en el exterior:**

Es el modo de entrada que más implicación por parte de la empresa supone. Las ventajas para la empresa son, una mayor proximidad al cliente y una mejora en las condiciones de entrega. También tiene beneficios en cuanto a acuerdos de integración regional, es decir, preferencias arancelarias, pero al ser parte de la UE este factor no afectaría en este mercado.

Existen tres formas de implantación en el mercado exterior:

1. **Delegación comercial:** se trata de una forma más sencilla y de menos costes. Consiste en una oficina de ventas con personal reducido, sin personalidad jurídica y por tanto sin capacidad de realizar operaciones en su nombre propio, donde un agente comercial realizaría las gestiones propias. Suele ser una forma de implantación provisional para conocer muy bien el mercado, acceder a nuevos clientes y analizar la implantación definitiva a través de una filial comercial (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).
2. **Filial comercial:** sociedad con personalidad jurídica controlada por la matriz. Tiene un elevado nivel de servicio, tanto logístico como de marketing y postventa. Realiza las gestiones propias de un importador-distribuidor. En las primeras fases por ello suele ser preferible la expatriación de un mánager de la matriz para la gestionar (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).
3. **Filial de producción:** es la alternativa de mayor compromiso y riesgo. Se suele optar por esta opción cuando existen ventajas en cuanto a costes o se quiere abastecer a un gran mercado. Suele establecerse en grandes mercados emergentes (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

Una vez analizadas estas formas de entrada, se considera que la mejor de ellas y más interesante para Brownie sería la implantación en forma de filial comercial.

Consistiría exactamente en el establecimiento permanente, lo que conlleva una razón social y personalidad jurídica propia, controlada al 100% por la sociedad matriz. La filial tendría que comprar los productos a la matriz y revenderlos en el mercado nuevo.

Esta forma de entrada tiene muchas ventajas, como el beneficiarse del conocimiento y relación directa con el mercado. A si mismo, al constituirse como una empresa local, la aceptación de los clientes será mayor, ya que hay una integración completa y se demuestra la voluntad de permanencia. Todo esto permitirá a la empresa el contacto directo con el cliente, conocerlo mejor y reaccionar de forma inmediata ante cambios en sus preferencias.

Para la matriz significará una simplificación de las operaciones, principalmente administrativas y logísticas, ya que las entregas y la facturación se realizarán a nombre de la filial, que pasa a ser el único cliente. La filial asumirá las actividades que realiza un distribuidor. Por otro lado, la matriz podrá controlar la política de precios y de comunicación, por tanto, va a poder controlar la comercialización de sus productos, lo cual es un factor clave de éxito en el mercado (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

Para este tipo de entrada la marca debe analizar la ubicación idónea dentro del mercado de acuerdo con tres criterios:

- **Comerciales:** debe buscar sus consumidores potenciales y los núcleos de consumo más importantes para implantar en ese lugar la filial.
- **Logísticos:** debe analizar la comunicación, tanto el transporte de la mercancía como el viaje de los responsables entre la matriz y la filial, además de donde colocar el almacén en el caso de que se considerara necesario. Todo ello para que llegue de la forma más rápida y sencilla y con los menores costes posibles.
- **Legales:** se deberán tener en cuenta las ayudas, beneficios fiscales, legislación laboral, etc.

Por último, para poder abrir la filial, se deberá seguir un proceso formado por tres fases:

1. **Elaboración del proyecto.** Esta primera fase deberá incluir la selección de la ubicación, evaluación de las necesidades técnicas, humanas y comerciales, estimar los recursos financieros y fuentes de financiación, analizar el impacto fiscal de las operaciones, elegir la forma jurídica y redacción de estatutos e identificar programas e instituciones de apoyo (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).
2. **Lanzamiento de las operaciones.** En esta segunda fase se tratarán las gestiones administrativas y fiscales para constituir la sociedad, la apertura de cuentas bancarias y contratación de seguros, el registro de la marcas, el alquiler y equipamiento de la oficina y si fuese necesario del almacén, la contratación de suministros, la selección y contratación de recursos humanos, la implantación de sistemas de información, la incorporación de la información de la filial a la página web de la matriz y la traducción al idioma correspondiente (francés) y la organización de flujos de productos y actividades entre la matriz y la filial entre otras actividades (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).
3. **Inicio de la actividad.** Por último, la marca se tendrá que centrar en la campaña de comunicación sobre la implantación de la empresa ya sea con publicidad, notas de prensa, mails a potenciales clientes, evento de presentación, etc., contacto y presentaciones a clientes, contacto con instituciones y autoridades locales, gestión logística, optimización de flujos de tesorería, control de riesgos, primeros suministros de productos y también, el reporte y comunicación entre la filial y la matriz (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

3. Plan de implantación

3.1. Marketing mix internacional

El objetivo de este epígrafe es la elaboración de un plan de marketing mix internacional para la empresa en el nuevo mercado. Se va a buscar adaptar el marketing mix existente en España a Francia, en base al entorno legislativo, social y cultural. Por ello, se realizará un análisis en cuanto al producto, precio, distribución y promoción.

3.1.1. Decisión sobre el producto

En primer lugar, se decide la anchura de la cartera de productos, esto es el número de líneas por producto que la empresa va a introducir en el nuevo mercado. Brownie solo tiene una línea de productos. Sus colecciones van destinadas al mismo público, que tiene un rango de edad bastante amplio, ya que llega tanto a chicas jóvenes como adultas, pero se considera un grupo bastante homogéneo en cuanto a estilo y por ello nunca se ha dividido en dos líneas. Sin embargo, la marca ofrece una amplia cartera de productos, divididos en:

- Moda: jerseys, abrigos y cazadoras, camisas y blusas, camisetas, tops, vestidos, cardigans, sudaderas, faldas, pantalones, jeans, petos, monos, shorts, gymwear (ropa deportiva, intimates (ropa interior).
- Complementos: bolsos, bisutería, gafas de sol, cinturones, moda de baño (verano), bufandas, guantes, gorros (invierno)

Por otro lado, estos productos se organizan por colecciones. La marca dispone de una colección denominada “basics” con prendas que temporada tras temporada tiene y que no pasan de moda. Esta colección gira entorno al 30% de la producción. El resto de las colecciones son las llamadas “fast fashion”. Estas son las que verdaderamente llaman la atención, por sus diferentes “temáticas” y con ello colores, estampados, movimientos, etc. aunque siempre dentro del mismo estilo (urban chic y boho).

Antes de decidir si se lanza toda la cartera de productos es necesario analizar y tener en cuenta la rentabilidad potencial (beneficios esperados de la globalización) y el riesgo potencial (grado de adaptación exigido) (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). Esto trata de los beneficios que se esperan por globalizar la marca, es decir, la empresa deberá elegir lanzar aquellos productos que den mayor rentabilidad y con menor riesgo, aquellos que den unos márgenes más altos y que a la vez se tengan que adaptar menos a los nuevos mercados (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). Teniendo en cuenta esto, Brownie podría lanzar la cartera al completo ya que en principio no sería necesaria la adaptación de los productos y aunque si es cierto que algunos productos generan unos mayores márgenes, se considera interesante poder ofrecer toda la colección.

La no adaptación de los productos se considera posible ya que los gustos del público objetivo de Brownie en España y Francia es muy similar y se cree no tener problemas, en general, con ningún tipo de prenda ni con las diferentes colecciones. No obstante, si después de testear el mercado se viese que algún tipo de prenda no tiene la misma acogida se tomarán medidas en cuanto a reducción de producción para ese país de esa prenda o colección o se analizará la creación de alguna colección especial para dicho mercado. Sin embargo, se busca que todos los mercados puedan tener los mismos productos.

Se debe añadir que no se habla de adaptaciones obligatorias como son las legislativas, normativas técnicas o de homologación ya que ambos países (España y Francia) forman parte de la Unión Europea y en el caso de la exportación entre países miembros de productos textiles no es necesario ningún tipo de adaptación ni cambio.

Se concluye de esta manera afirmando que Brownie debe entrar en el mercado con toda su cartera de productos y con todas las colecciones, para dar la misma oferta que en el mercado nacional. De igual modo que las colecciones se lanzarán simultáneamente en todos los mercados.

Este modelo es el que siguió Zara. Tenía una orientación muy global en cuanto al lanzamiento de sus productos y por ello los presentan con las mismas características en todo el mundo sin importar las preferencias locales (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

Por último, con respecto al nombre de la marca, se recomienda que Brownie mantenga el nombre y que comercialice sus productos bajo el mismo en todos los mercados. Con esto se busca que la marca pueda aprovechar su reputación y credibilidad que ya tiene en España y así se pueda acelerar el proceso de aceptación por los nuevos mercados (Sydow, 2015).

3.1.2. Decisión sobre el precio

Como se ha mencionado anteriormente, el grupo Inditex, en concreto Zara, no es nuestro competidor directo, sin embargo, tiene mucho que ver con el público objetivo de Brownie. Dicho esto, se cree que el modelo de internacionalización que ha seguido Zara es muy conveniente para Brownie y por ello se van a seguir muchas de sus estrategias a la hora de entrar en los nuevos mercados.

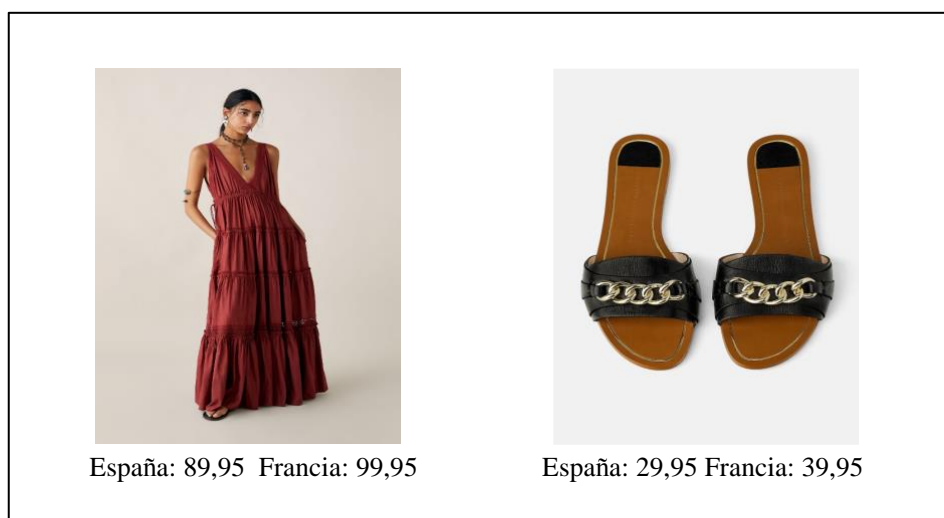
En cuanto al precio, cada prenda de Zara tiene un precio diferente según el país en el que se vende. Estos precios difieren entre países según las condiciones de los mercados (Almádiz, 2015), las operativas de costes, posicionamiento competitivo o nivel de sensibilidad de la demanda local (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). Es decir, es necesario tener en cuenta tanto los costes, como la demanda del mercado y nunca olvidarse de la competencia.

Si analizamos los precios de Zara por norma general en el norte de Europa son un 40%, un 10% más caros en el resto de Europa, un 70% más caros en América e incluso un 100% más caros en Japón, siendo los productos prácticamente los mismos (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

En la siguiente figura, figura 15 “comparación de precios en productos de Zara” se observa como para la misma prenda los precios cambian de un mercado a otro.

La mayoría de los productos que Zara vende en Francia aumentan el precio en 10 euros a excepción de algunos productos básicos donde se mantiene el mismo precio que en España.

Figura 15: Comparación de precios en productos de Zara



Fuente: (Zara España, 2019) & (Zara France, 2019)

Brownie establece en España un precio medio-alto para ser una marca fast fashion, aunque es asequible para su público objetivo. En Francia se busca el mismo posicionamiento que el nacional, por tanto, los precios se podrían elevar ligeramente ya que el PIB per cápita superior con respecto al de España y por tanto la marca obtendría mayores márgenes y, sin embargo, el consumidor francés lo seguiría viendo al mismo nivel que el español. Además, también se podría achacar este aumento al coste del transporte.

Adicionalmente en la venta online se podrá cargar un gasto por transporte que deberá asumir el propio cliente. Este precio será fijo y se podría estudiar si cuando el cliente superara una cuantía determinada la propia marca asumiera dicho coste. En España este procedimiento se realiza y cuando el consumidor gasta más de 80 euros la marca paga los gastos de envío estándar.

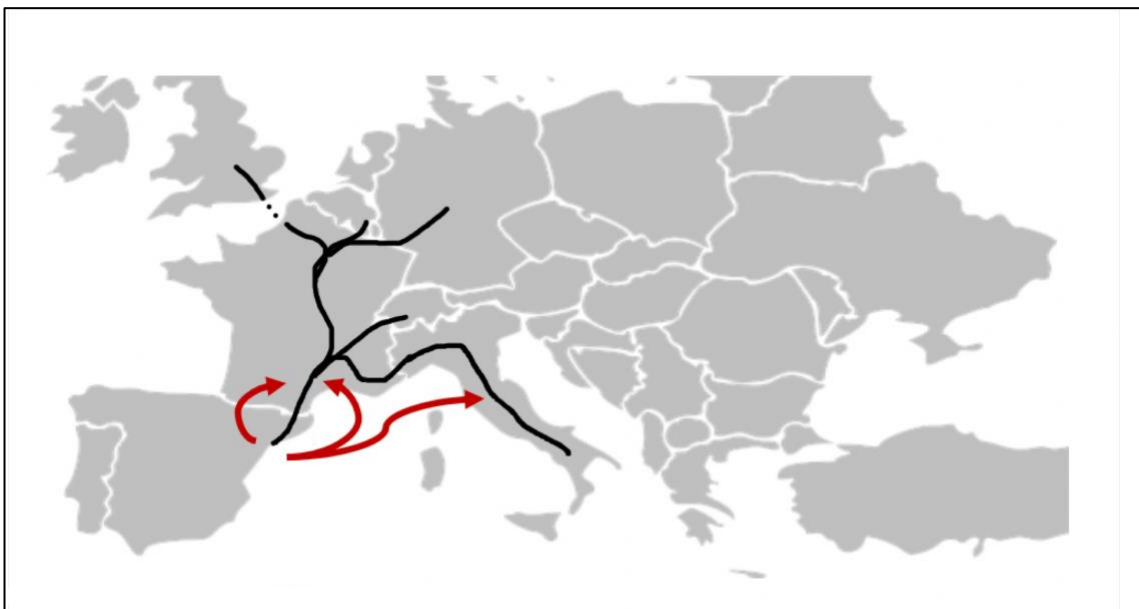
3.1.3. Decisión sobre la distribución

Brownie dispone de un sistema de distribución que, aunque no es muy extenso, es lo suficientemente ágil y eficaz para servir la demanda actual. El sistema de producción que sigue es el característico del fast fashion donde parte de la producción se produce al

momento, según la demanda. Esto en parte es posible ya que produce la mayor parte de sus productos en España.

Toda la producción sale de su punto logístico en Cataluña. Es un punto muy estratégico para la distribución no solo de España, sino también para la expansión internacional. Tiene comunicación directa en este caso con Francia desde diversos medios terrestres, aéreos e incluso marítimos y también podría llegar a muchos otros mercados europeos fácilmente.

Figura 16: Mapa red de comunicación de transporte desde Cataluña



Fuente: elaboración propia

La plataforma logística de Brownie es una de las piezas fundamentales en su proceso, que además crea un gran valor a la empresa. Tiene la capacidad suficiente de hacer llegar las prendas a cualquier lugar en tan solo dos días.

Como se puede observar en la figura, desde Cataluña hay muchas facilidades para llegar a Francia, al igual que a muchos otros países, gracias, principalmente a su gran estructura marítima que permite el transporte de mercancías.

Además, Hollensen y Arteaga (2010), sugieren que se deberán tener en cuenta a la hora de elegir los canales de distribución cinco factores externos que pueden afectar, que son: las características de los clientes, el tipo de producto, carácter de la demanda y localización geográfica, competencia y legislación y prácticas empresariales locales.

Por otro lado, Brownie debe buscar en su expansión una cobertura exclusiva, esto significa que debe utilizar en todo caso, si lo ve necesario, un intermediario. Se cree que debe ser de esta manera porque Brownie insiste y cree mucho en su marca. En España ha conseguido crear valor añadido con la marca y por ello quiere alejarse de intermediarios que pueda poner en peligro esa reputación que ha alcanzado la marca con los años y que quiere llevar a otros países.

Los canales que debe usar son en principio, la venta directa en sus propias tiendas y la venta directa online. Su principal objetivo con ello es llegar al mayor número de consumidores posibles. Aunque al principio la tienda online no tendrá tanto movimiento al ser una marca nueva en este mercado, servirá de apoyo y poco a poco las compras en este canal irán aumentando, hasta posicionarse como un canal esencial en este mercado que cada vez usa más este medio online para comprar.

3.1.4. Decisión sobre la promoción

Una de las claves para el buen funcionamiento y aceptación de la marca en un nuevo mercado son las actividades de promoción y comunicación. Por ello es necesario prestarle mucha atención a las decisiones que se vayan a tomar en cuanto a este apartado.

Brownie ya de por sí tiene una plataforma de comunicación muy potente, por lo que no le será tan complicado adaptarla al nuevo mercado.

Existen varias herramientas a tener en cuenta en la comunicación: publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo y venta personal, entre muchas otras (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

En cuanto a la publicidad, Brownie tiene muchas maneras de publicitarse a nivel nacional y a nivel internacional debería utilizar la misma estrategia. Entre las diversas formas

destacan sus tiendas, tanto la localización como su interior, su publicidad en revistas de moda y sus bolsas de tela.

La localización de sus tiendas les sirve como verdadera forma de publicitarse. Brownie busca las mejores ubicaciones en las ciudades donde se instala, lugares Premium, de mucha afluencia de público, ya sea en calles o centros comerciales. Este es el caso de la tienda en Barcelona en Rambla Cataluña, calle muy transitada y paralela a Paseo de Gracia, o en el centro comercial L'illa también en Barcelona, la tienda de Madrid en la Calle Lagasca, en una de las zonas con más tráfico comercial de Madrid al igual que la calle Fuencarral o incluso los centros El Corte Inglés de Castellana, entre todas las que tiene.

De esta manera en las ciudades del sur de Francia y/o en Paris (donde se vayan a instalar las tiendas) se deberá tener en cuenta la ubicación y buscar aquellas zonas de mayor afluencia comercial, visibles y premium.

Así mismo los escaparates y los interiores de las tiendas juegan un papel esencial. La imagen de la tienda es igual en todos los establecimientos y debe ser de la misma manera en el nuevo mercado. Las tiendas tienen un estilo rústico con mesas expositoras de madera al igual que las estanterías y mostradores. La forma de colocar los artículos sigue también una estrategia marcada por la marca que todas las tiendas comparten al igual que todas disponen de la misma oferta de productos.

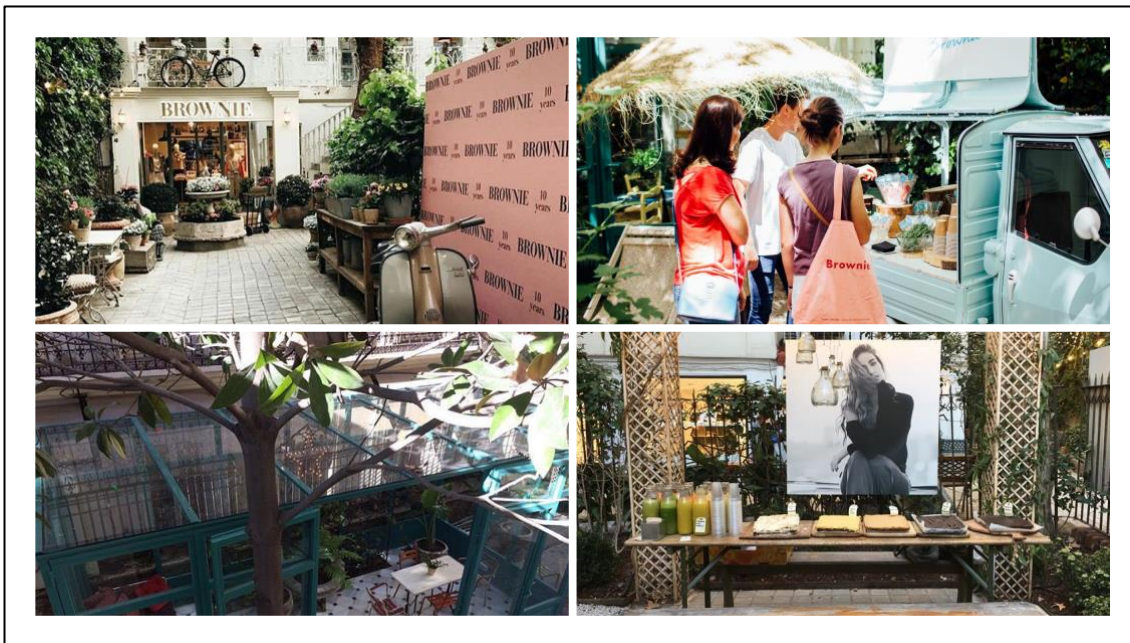
Otro elemento publicitario esencial de la marca son las bolsas, no solo las de papel, muy distinguidas por el público, sino también las bolsas de tela reutilizables. Estas últimas tienen mucho éxito, son un reclamo entre los clientes y cada vez están más de moda debido a la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente. Además, se debe añadir que estas bolsas solo se dan cuando la compra supera un importe, factor que hace de estas bolsas un elemento aun más exclusivo y por tanto creen una mayor expectación y un mayor aprecio por los clientes.

Por otro lado, es sumamente importante la publicidad en buscadores. Los buscadores de Internet han supuesto una revolución a la hora de que un usuario encuentre información en la red. Es por ello, por lo que Brownie deberá buscar la forma de aparecer en las

primeras posiciones de los buscadores más reconocidos en Francia. (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). Dentro de internet debemos incluir las redes sociales, cada vez más importantes a todos los niveles y en todos los públicos y sectores. Además, el sector de la moda es uno de los que más utiliza esta herramienta de soporte publicitario. Aquí, aparece la figura de los influencers que ayudarán a difundir la marca (de ellos hablemos posteriormente). Se debe añadir que también deberán tener en cuenta revistas de moda locales, así como blogs como forma de publicitarse.

Con respecto a las relaciones públicas los eventos son una actividad que destacar al igual que los patrocinios. Como hemos mencionado anteriormente la ubicación es muy importante. Pues bien, el espacio de la tienda también lo es. Brownie ha sabido desarrollar una gran relación con el cliente que no se debe perder y es en parte gracias a los eventos que desarrolla en estos espacios. En determinados establecimientos como puede ser la tienda de Hermosilla en Madrid, se realizan una gran cantidad de eventos, de diferentes características. Se realizan presentaciones de colecciones especiales, como su nueva colección de bisutería, talleres en fechas concretas (creación de coronas florales, decoración y personalización de cazadoras) y meriendas con marcas colaboradoras. Estas últimas se están realizando un sábado al mes y la marca ofrece el servicio de catering con marcas locales como son Cereal hunters, Açai belleza, Lolo polos, entre ellas. Estas formas de publicidad crean un efecto llamada a las tiendas y por tanto se consideran esenciales en el nuevo mercado, con mayor concentración al principio de la actividad en el nuevo mercado. Se deberán contemplar también opciones de talleres relacionados con el medio ambiente, con materiales reutilizables y el involucramiento de marcas de alimentos orgánicos ya que serán muy bien recibidas por el público francés tan consciente e interesado en estos últimos.

Figura 17: Tienda Brownie Hermosilla (Madrid)



Fuente: Brownie

Por otro lado, como hemos dicho anteriormente, es necesario que en el mercado se cree una red de influencers que promociones la marca, no solo en sus cuentas de Instagram con fotografías y hablando de la marca es sus historias (Instagram stories,- la marca manda mensualmente un paquete con novedades para que las influencers los suban a sus redes-), también deberán realizar *shootings*¹¹ o eventos para ellos para que puedas promocionar la marca y crear un fuerte vinculo entre la marca y estas personas. Estas personas también ayudarán a la promoción de ventas con concursos que publicarán en las redes sociales. No solo desde la propia red social de Brownie se realizarán concursos de diferentes tipos, sino que también estos influencers podrán realizar sorteos y concursos. Brownie España realiza todas estas tácticas que se creen necesarias también en el nuevo mercado, con *influencer*¹² propios del nuevo mercado.

Otras formas de promoción de ventas son los regalos. Esta opción es bastante utilizada por Brownie en ciertas fechas como el día de la madre, en navidad o fechas importantes

¹¹ *Shooting* es un término inglés que hace referencia a las sesiones de fotos (Fundéu BBVA, 2015)

¹² *Influencer* hace referencia a una persona que es influye en el comportamiento de las personas. En este caso, un influencer es una persona que a través de las redes sociales influye en los hábitos de consumo.

según la localización. Estos pequeños detalles son muy valorados por los consumidores y se tratan de detalles como pulseras, lazos, coleteros, las propias bolsas de tela.

Sin embargo, es muy importante destacar que las promociones y descuentos no son una de las estrategias de Brownie, es más la marca ha conseguido que los consumidores en épocas cercanas a rebajas sigan comprando y no esperen a los descuentos ya que los descuentos suelen ser relativamente bajos (10%) y generalmente llegan pocos productos a estas fechas. Si que es cierto que el único momento donde la marca realiza buenos descuentos es el Black Friday, que debido al reciente éxito que está teniendo en Europa, se ha visto obligado a realizarlo. Si desde su inicio los clientes se acostumbrar a las pocas rebajas la marca no tendrá problema en seguir con la estrategia sin perder clientes.

Es aconsejable tener en cuenta al marketing directo que abarca sobre todo el correo. Brownie ha desarrollado una *newsletter online* o revista promocional de la empresa donde los suscriptores reciben todas las novedades y datos importantes como eventos, rebajas, regalos, etc. En este caso Brownie deberá desarrollar una *newsletter* que se centre en el nuevo mercado, no solo por las diferencias en el idioma, sino porque se considera que los promociones, eventos, regalos, se realizarán en fechas diferentes y se buscará que ese mercado reciba solo las notificaciones correspondientes a ese mercado.

Por último, encontramos la venta personal. Es una pieza clave y fundamental para Brownie. Son los trabajadores de las tiendas los que hacen posible el buen funcionamiento y consiguiente venta y publicidad. Son un factor muy importante y el cual la empresa cuida mucho. Los dependientes son el escaparate de los valores de la marca, deben ser atentos y preocuparse por los clientes. Es cierto que en muchas ocasiones los consumidores no quieren que se esté encima de ellos, sin embargo, los clientes de este nivel social generalmente buscan el asesoramiento de los dependientes. Por eso que los dependientes den una buena imagen es muy importante además era uno de los factores diferenciales con competidores como Zara, por tanto, no se debe olvidar. De la misma manera, como se mencionó en fases anteriores, según Santander trade (2018), los consumidores franceses no solo tienen en cuenta la calidad a la hora de elegir donde comprar, sino que también tienen muy en cuenta el contacto humano y la posibilidad de recibir consejo.

3.2. Implantación del PMI: Organización, delegación, coordinación y control

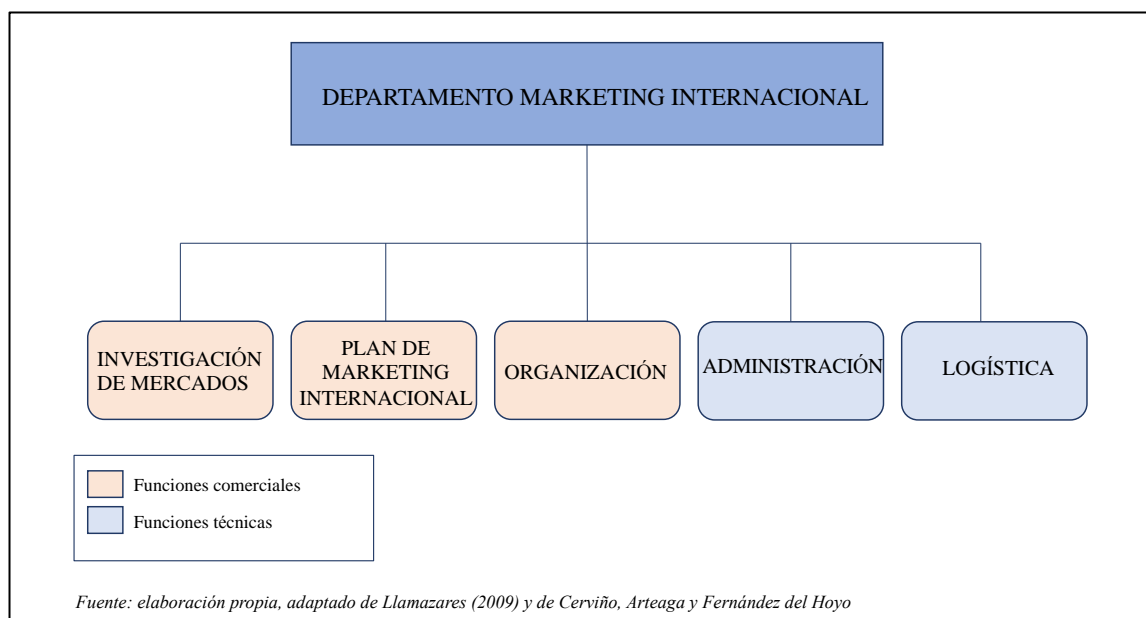
Una vez elaboradas correctamente las tres primeras fases del PMI para tener éxito es necesario una correcta implantación. Para ello se requiere que la empresa cuente con recursos (humanos y monetarios) suficientes, así como el apoyo de la alta dirección y, además, que se diseñe la adecuada organización, delegación, coordinación y control.

La forma de organización tiene que ser acorde con la forma de entrada en el mercado, en este caso la filial comercial. Como las características de la filial son prácticamente iguales a la matriz, la estructura organizacional debería ser muy similar o igual a esta y todo el proceso controlado desde la matriz también.

Por esta razón se considera que la estructura organizacional propia de Brownie se debería mantener como está y, el departamento de marketing subdividirse en mercado nacional y mercado internacional.

En la figura 17 se muestra la estructura del departamento de marketing para el mercado internacional en concreto, que subyace del departamento de marketing.

Figura 18: Estructura organizacional del mercado internacional



Se considera que esta estructura es la idónea ya que la empresa aun no tiene un volumen ni una implicación muy grande con los mercados internacionales y por tanto es suficiente con la subdivisión del departamento de marketing.

Es necesario mencionar que la comunicación debe ser un elemento clave y que no se deberá perder. Deberá existir una conexión entre la matriz y el nuevo mercado en todo momento para el buen funcionamiento de la filial. Además, las estrategias deberán ir alineadas, así como el lanzamiento de las nuevas colecciones entre otras muchas.

Por otro lado, además de esta subdivisión, se considera oportuno el nombramiento de un mánager que controle y gestione más de cerca el nuevo emplazamiento y que tenga una comunicación más directa con la matriz. De esta forma, cualquier imprevisto que surja podrá ser corregido rápidamente.

Cabe destacar que esta estructura organizacional podrá mantenerse hasta cierto punto. Se considera que cuando la marca amplíe su exposición y abarque nuevos mercados será necesario hacer una reestructuración y optar por un modelo organizacional por áreas desde arriba y no por funciones, como esta organizado ahora.

CONCLUSIONES DEL PROYECTO

En este apartado se presentan las conclusiones obtenidas del presente estudio realizado, empezando por las conclusiones generales y a continuación con las conclusiones particulares.

Entre las generales por Partes destacamos las siguientes:

PARTE I:

Conclusión general primera:

Con el análisis del sector que se ha realizado se puede afirmar que las condiciones actuales del sector son favorables para que la marca pueda iniciar su expansión hacia nuevos mercados. El sector está en crecimiento, aunque algunos mercados como el español comienza a saturarse. Por tanto, la salida al exterior es una solución si quiere ser competente.

Conclusión general segunda:

Se considera que la empresa será capaz de trasladar sus ventajas competitivas de imagen, calidad y calidad-precio entre otras a los nuevos mercados donde se vaya a asentar por la similitud de mercados y modos competitivos.

PARTE II:

Conclusión general segunda:

Será necesario el desarrollo de un plan de marketing internacional que se adapte a las necesidades y deseos de la marca y a las características específicas del mercado al que se va a dirigir la empresa. Para ello se estudiarán diferentes posibles modelos de internacionalización y posteriormente se deberá realizar un análisis de selección de mercados y de modos de entrada con el consecutivo plan de marketing mix e implantación.

Una vez desarrollado e implantado el plan de marketing internacional, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Conclusión particular primera:

El análisis de selección de mercados que se ha realizado muestra como el mercado europeo es el más adecuado, seguido del latino americano y posteriormente el norte americano. Debido a que se encuentra en el principio de su internacionalización es más aconsejable comenzar por el europeo, pero no se debe descartar la futura expansión hacia los otros dos mercados.

Conclusión particular segunda:

Dentro del mercado europeo el análisis que se realiza revela que los mercados más apropiados para lanzar su expansión son Francia, Portugal, Reino Unido e Italia, en dicho orden. Por ello, se selecciona el mercado francés para comenzar su expansión por tener unas condiciones más favorables.

Conclusión particular tercera:

La estrategia que debe seguir en cuanto a la producción es la de estandarización. Es decir, no se considera necesaria la adaptación de los productos a los nuevos mercados ya lo que se busca es la identidad propia de la marca con dicho estilo de los productos. A no ser una vez implantada la filial el resultado no sea el esperado no se procederá a la adaptación de los productos.

Conclusión particular cuarta:

Se ha encontrado un nicho que Brownie debe aprovechar, con unas características muy concretas y muy interesantes. Este nicho se caracteriza por chicas jóvenes y sus madres, con una renta media-alta, que busca una calidad con precios razonables, es decir, precios superiores a marcas como Zara pero sin llegar a ser de lujo, además tienen un sentido y gusto por la moda y les gusta ir siempre a la última. El estilo que buscan y que las caracteriza es moderno y urban chic pero con un toque boho.

Conclusión particular quinta:

Se considera que la marca debe internacionalizarse hacia nuevos mercados para aumentar su cuota de mercado. Además, se cree que si sigue con las estrategias que hasta ahora ha llevado a nivel nacional y no cambia sus atributos, podrá crear no solo una marca global sino también una “Power Brand” y con ello se creará una mayor lealtad por parte de los clientes.

Conclusión particular sexta:

Se aconseja entrar en el nuevo mercado a través de la filial comercial. De esta manera Brownie tendrá el control total y aunque inicialmente tendrá que asumir más riesgos, también obtendrá todos los beneficios.

Conclusión particular séptima:

Se cree conveniente que la marca siga con su estrategia de único distribuidor, y en caso de apoyarse en plataformas del nivel de El Corte Inglés en el nuevo mercado, deberá hacerlo sin perder el control absoluto, si económicamente se lo puede permitir. Es decir, con tienda propia.

Conclusión particular octava:

En caso de que la estrategia de internacionalización funcione y la empresa se quiera embarcar de lleno en el mercado se aconseja que la forma de hacerlo sea mediante la franquicia y o tienda propia-franquicia, siempre buscando el control máximo posible.

Conclusión particular novena:

Se ha creado una estrategia de promoción muy potente en España que se debe aprovechar y seguir en el nuevo mercado. La promoción esta siendo uno de los motores principales en el crecimiento a nivel nacional de la marca y se considera por tanto un elemento de fundamental en la expansión hacia el nuevo mercado.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En el transcurso de la elaboración de este trabajo se han identificado una serie de acciones que se deberían desarrollar para poder realizar la propia expansión al nuevo mercado o que se consideran interesantes para el crecimiento y mejorar el posicionamiento de la marca, pero no se han llevado a cabo al no ser objeto particular del estudio. Estas futuras actuaciones que se podrían llevar a cabo son las siguientes:

Línea de investigación futura Primera:

La confección de un Plan de Marketing Internacional más detallado, en el que se incluya un análisis financiero que contenga un análisis de costes y beneficios así con los costes operacionales. Además, se deberá analizar la viabilidad económica de la expansión.

Línea de investigación futura segunda:

Debido a la marca global y poder de marca (*Brand Power*) que se quiere conseguir crear, se considera oportuno analizar embarcarse hacia mercados con alta trascendencia a nivel internacional. El objetivo de estar presente en estos mercados es conseguir retornos en cuanto a imagen de marca. Se cree que será muy positivo demostrar a los clientes y a los competidores, que la empresa es capaz de expandirse a capitales mundiales. Además, se intuye que abrir estas tiendas haría que el crecimiento en todos los mercados aumentara y las futuras expansiones, después de estas, fuese más fáciles y los consumidores se fidelizaran rápidamente. Con todo esto, se cree posible crear una marca global, reconocida y que además sea una *Power Brand*, que la marca en sí tenga poder.

Línea de investigación futura tercera:

Además de buscar la expansión en mercados tan trascendentes, se debería considerar ampliar sus operaciones y expandirse a otros mercados europeos como los analizados en el propio trabajo. Todos ellos, Portugal, Reino Unido e Italia tienen mercados con grandes oportunidades. Se deberá estudiar cada uno de ellos y buscar la mejor estrategia y momento para su desarrollo. Todo ello con el objetivo de establecerse como una empresa multinacional y global.

También deberían estudiarse el resto de los mercados europeos ya que las condiciones de los mercados cambian y siempre se encuentran oportunidades en nuevos mercados.

Línea de investigación futura cuarta:

Portugal es un mercado que ya se ha empezado a “explotar” por parte de Brownie. Sin embargo, siempre se ha tenido en cuenta en este análisis como mercado al que dirigirse como nuevo ya que la estrategia que están siguiendo se considera débil y que aun tiene mucho recorrido. Es por ello que se considera que se podría realizar un PMI más profundo para este mercado, para que la marca pueda seguir con su expansión en el país, a la vez que lo hace en otros mercados más nuevos.

Línea de investigación futura quinta:

Se cree que la marca podría crear una estrategia centrada en la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad que evalúe los problemas medio ambientales que causa su producción y se involucre en el cambio hacia una sociedad más responsable.

Se considera que esta estrategia generará un impacto en los consumidores y se verá reflejado en las ventas y en la fidelización. Además, concretamos que el mercado francés está muy mentalizado en este aspecto y sería el mercado idóneo para testear la influencia que tienen estos cambios de la empresa en los consumidores.

Línea de investigación sexta:

Aunque se considera que el mercado español empieza a estar saturado, se cree que la marca aun podría aumentar su extensión a nivel nacional tanto con tiendas propias como con la ayuda del canal El Corte Inglés y se podría estudiar el alquiler de franquicias. Por ello se aconseja el estudio del mercado nacional más profundamente para verificar si es posible y conveniente esta expansión.

BIBLIOGRAFÍA

- Almádiz, M. (2015). *Zara. Análisis de estrategia empresarial*. Barcelona.
- Barreras, V. A., Josa, E., Durán, S. B., Hiljding, I. G., & Arregui, P. S. (2016). *El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos*. madrid.
- Barrero, J. (marzo de 2015). estudio del entorno económico de Inditex. Madrid.
- Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010). En *Fast fashion: response to changes in the fashion industry. The international review of retail, distribution and consumer research*, 20(1) (págs. 165-173).
- Brownie. (marzo de 2019). *browniespain*. Obtenido de <https://browniespain.com>
- Bruce, M., & Daly, L. (2006). Buyer behaviour for fast fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(3).
- Cacheda, E. (2018). *El sector textil español en una Unión Europea de 27*. Madrid.
- Cachon, G. P., & Swinney, R. (2011). En *The value of fast fashion: Quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior. Management science*, 57(4) (págs. 778-795).
- Cateora, P. R., Gilly, M., & Graham, J. L. (2009-2013). *International Marketing, 14a-16a Ediciones*. The McGraw–Hill Companies Inc., USA.
- Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo. (2017). Manual de Internacionalización. En *Capítulo 3*. ICEX.
- City Population. (2018). *City Population*. Recuperado el marzo de 2019, de <http://www.citypopulation.de/php/portugal-admin.php>
- Comisión Europea. (s.f.). *Trade Helpdesk*. Recuperado el 1 de marzo de 2019, de <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/union-aduanera-de-la-ue>

- Doing Business. (2019). *Banco Mundial*. Recuperado el 2 de marzo de 2019, de <http://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>
- Expansión. (2018). *Expansión*. Obtenido de datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/pib/francia>
- Ferrero, C. (2018). *El País*. Recuperado el marzo de 2019, de <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/brownie-marca-catalana-adolescentes/>
- Fundéu BBVA. (2015). *Fundéu BBVA*. Obtenido de Glosario de la moda: <https://www.fundeu.es/wp-content/uploads/2015/03/glosarioModaFundeu.pdf>
- Hofstede Insights. (s.f.). *Hofstede insights*. Recuperado el marzo de 2019, de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/argentina,chile,colombia,spain/>
- Hollensen, S. (2017). *Global Marketing* (seventh ed.). Pearson.
- ICEX. (2018). *Icex*. Obtenido de Red de oficinas económicas y comerciales de España en el exterior: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=FR>
- IMF. (2018). *Fondo monetario internacional*. Recuperado el 1 de marzo de 2019, de https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADV_EC/WEOWORLD
- Irastorza, E. (2019). *El sector textil en 2018. Análisis internacional, nacional y autonómico. La moda en tendencias*.
- McKensey&Company. (2019). *The State of Fashion*.

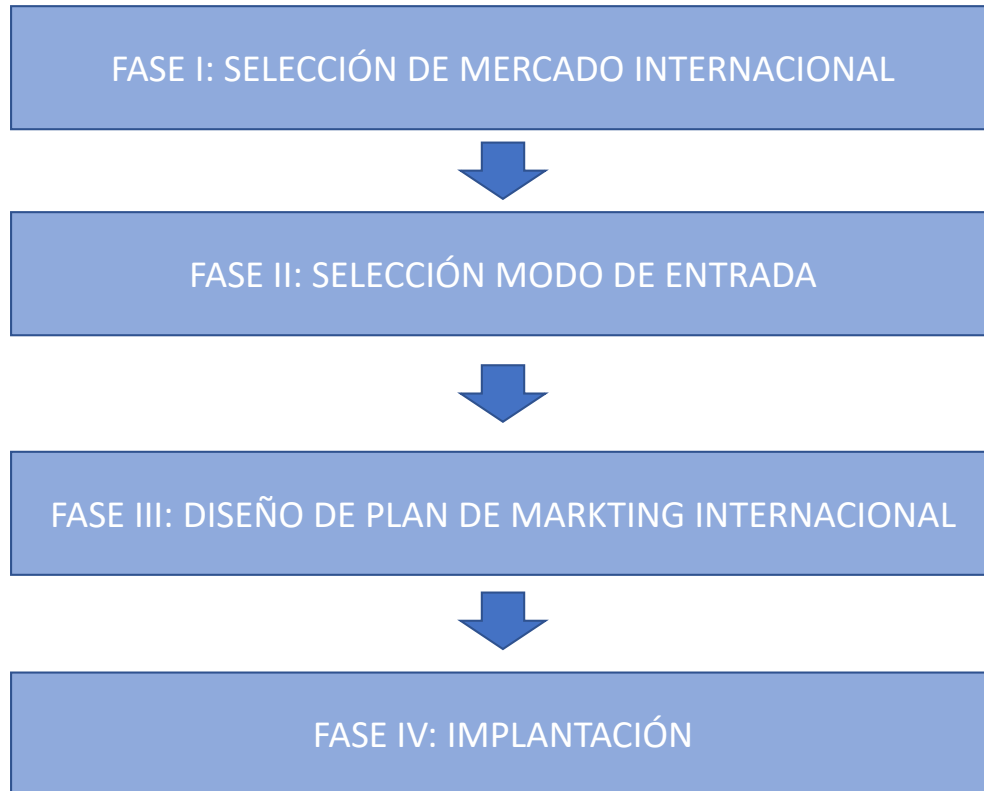
- Modaes. (2018). *Modaes*. Recuperado el marzo de 2019, de <https://www.modaes.es/empresa/brownie-albert-puyol-abandona-la-compania.html>
- Modaes. (2018). *Modaes*. Recuperado el marzo de 2019, de <https://www.modaes.es/empresa/brownie-abre-su-primera-tienda-a-alicante-de-la-mano-de-el-corte-ingles.html>
- Molina, L. (2018). *Modaes*. Recuperado el marzo de 2019, de <https://www.modaes.es/empresa/brownie-abre-un-nuevo-capitulo-un-hijo-del-fundador-se-coloca-al-frente-del-negocio.html>
- Molina, L. (2018). *Modaes*. Recuperado el marzo de 2019, de <https://www.modaes.es/empresa/brownie-exprime-el-boom-de-la-moda-teen-crece-un-49-en-2017.html>
- Núñez, G. (2014). *El proceso de internacionalización de inditex: especial atención a su modelo de empresa internacional*. Madrid.
- Nieto, A., & Llamazares, O. (2001). *Marketing Internacional*. Madrid: Ed. Pirámide.
- OECD. (2016). *Organisation for Economic Co-operation and Development*. Recuperado el marzo de 2019, de <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=CITIES>
- Índice de Percepción de la Corrupción 2017. (2017). *Transparency International España*. Recuperado el marzo de 2019, de <https://transparencia.org.es/analisis-por-regiones-del-mundo-2017/>
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. En *Journal of International Business Studies* (págs. 535- 554). Palgrave Macmillan Journals.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(Nº 1).

- Riesgo País. (s.f.). *CESCE*. Recuperado el 2 de marzo de 2019, de <http://www.cesce.es/riesgo-pais>
- S. G., & P. R. (2014). *modaes*. Recuperado el marzo de 2019, de <https://www.modaes.es/back-stage/un-castillo-de-naipes-llamado-brandy-melville.html>
- Santander trade. (2018). *Santander trade*. Recuperado el marzo de 2019, de https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/portugal/cifras-comercio-exterior#classification_by_country
- Subdued. (2019). *Subdued*. Recuperado el marzo de 2019, de https://www.subdued.com/eu_es
- Sydow, M. (2015). *Diseño e implantación de un plan de marketing para la expansión de la empresa pit a mercados exteriores*. Madrid.
- Tay, B. d. (2015). *Vogue*. Obtenido de Vogue.mx: <https://www.vogue.mx/moda/tendencias/articulos/estilo-bohemio/5205>
- The World Factbook. (2018). *Central Intelligence Agency*. Recuperado el 1 de marzo de 2019, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/211rank.html>
- UN Comtrade. (2018). *UN Comtrade*. Recuperado el 1 de marzo de 2019, de <https://comtrade.un.org/data/>
- Zara España. (marzo de 2019). *zara.com/es*. Obtenido de Zara: <https://www.zara.com/es/es/mujer-nuevo-11180.html?v1=1180464>
- Zara France. (marzo de 2019). *zara.com/fr*. Obtenido de Zara: <https://www.zara.com/fr/fr/trf-editorial-3-1913.html?v1=1180770>

ANEXOS

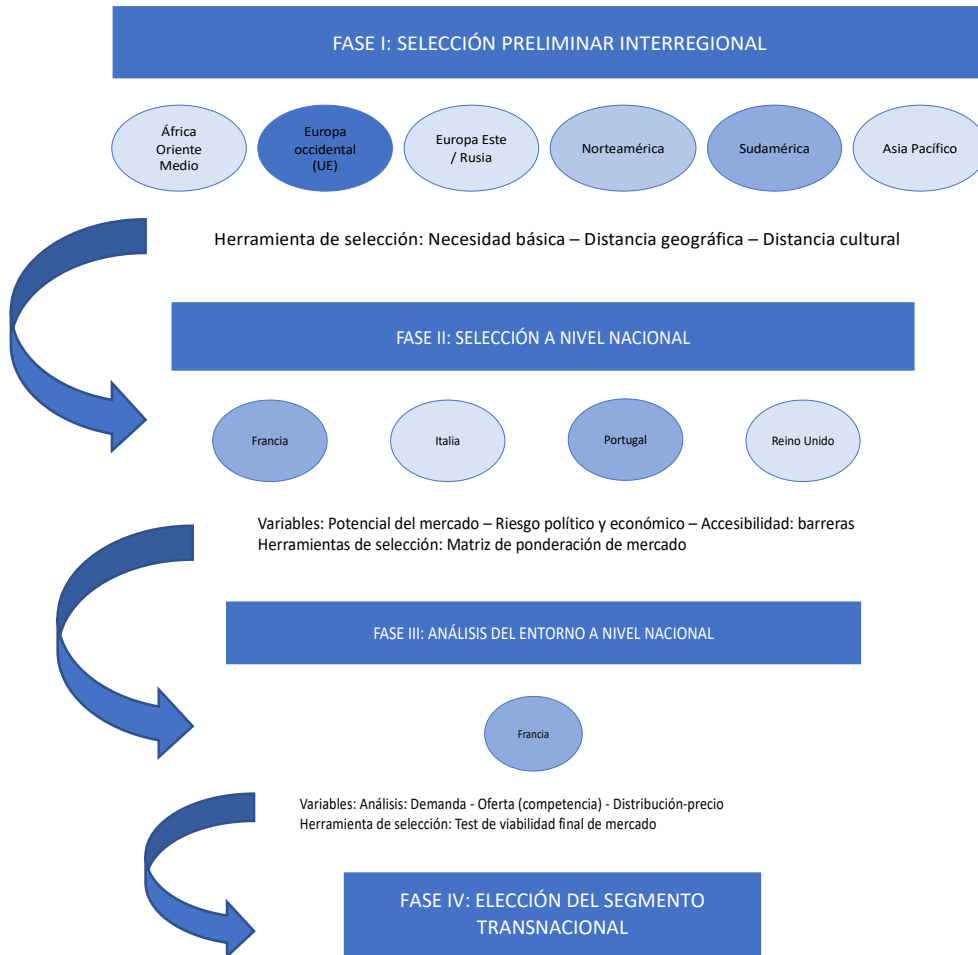
Anexo I: Diseño del Plan de Marketing Internacional (PMI) de Brownie	81
Anexo II: Selección de Mercado Internacional (SMI)	82
Anexo III: Escuelas de pensamiento de elección de modos de entrada	83
Anexo IV: Estructura organizacional Brownie	84

**Anexo I: Diseño del Plan de Marketing Internacional (PMI)
de Brownie**



Fuente: elaboración propia

Anexo II: Selección de Mercado Internacional (SMI)



Fuente: elaboración propia a partir de Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017)

Anexo III: Escuelas de pensamiento de elección de modos de entrada

Existen diversas maneras de entrar en un mercado. Se han propuesto tres escuelas de pensamiento principales para explicar la elección de los modos de entrada (Pan & Tse, 2000).

1. Participación gradual:

Pan y Tse (2000) expresan que la marca empieza exportando y gradualmente va añadiendo las operaciones comerciales en el mercado extranjero. Lo que refleja este enfoque es el aumento de compromiso de la empresa en el nuevo mercado, aumentando los recursos, el control, la toma de riesgos. De esta manera con el paso del tiempo la marca gana en conocimiento y experiencia, hasta finalmente asentarse totalmente en el mercado de destino.

2. Costes de la transacción:

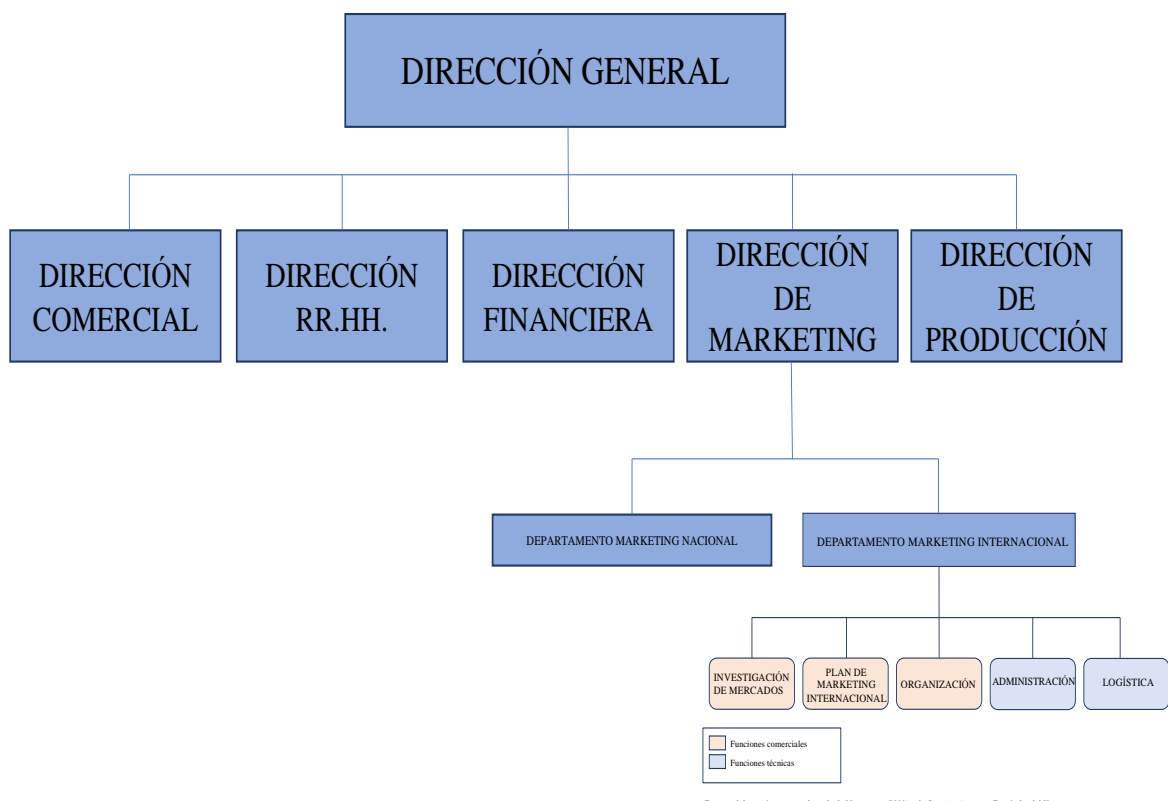
La empresa puede internalizar ciertas actividades de la cadena de valor si el coste total de realizarlas internamente es menor que la subcontratación (externaliza). La subcontratación (externalización) se produce cuando los proveedores de una empresa tienen una ventaja de costes, pero esto conlleva unos costes de transacción (Pan & Tse, 2000).

3. Factores específicos de la ubicación:

Destaca la importancia de los factores específicos. Una empresa elige un modo de entrada en el mercado según factores específicos de propiedad, de ubicación y factores de internalización (Pan & Tse, 2000).

Anexo IV: Estructura organizacional Brownie

En la figura se muestra, a efectos generales, la estructura organizacional de Brownie con las nuevas incorporaciones en el departamento de marketing y el concreto desarrollo de dicho departamento para el mercado internacional.



Fuente: elaboración propia a partir de Llamazares-Nieto (2009) y Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017)