



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de Ciencias Económicas, ICADE

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ECOALF

Autor: Belén Gasset Cortejarena
Director: Javier Morales Mediano

MADRID | Abril 2020

ÍNDICE

<i>ÍNDICE DE GRÁFICOS</i>	<i>III</i>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	<i>III</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	<i>III</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>IV</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>V</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>VI</i>
<i>OBJETIVOS</i>	<i>VII</i>
<i>METODOLOGÍA</i>	<i>VIII</i>
<i>ANÁLISIS</i>	<i>I</i>
I. PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN	1
1. LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	1
1.1 FASES Y DIFICULTADES.....	1
1.2 EVALUACIÓN DE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	4
1.2.1 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN HOLLENSEN (2011).....	5
1.2.2 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN CATEORA, GILLY Y GRAHAM (2015).....	10
1.2.3 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN ICEX	12
2. SECTOR: INDUSTRIA DE LA MODA	15
2.1 IMPORTANCIA ESTRATÉGICA A NIVEL INTERNACIONAL	16
2.2 SECTOR DE LA MODA EN ESPAÑA	20
3. EL CASO DE ECOALF.....	21
3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA	21
3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA FIRMA	24
4. CONCLUSIONES PARTE I.....	26
II. PARTE II: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	27
1. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE ECOALF	27

1.1	FASE 1: DECISIÓN SOBRE SI LLEVAR A CABO LA INTERNACIONALIZACIÓN	27
1.2	FASE 2: DECISIÓN DE LOS MERCADOS DE ENTRADA	36
1.3	FASE 3: ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN EL MERCADO.....	49
1.4	FASE 4: DISEÑO DEL PLAN GLOBAL DE MARKETING	51
1.5	FASE 5: IMPLEMENTACIÓN Y COORDINACION.....	55
	<i>CONCLUSIÓN</i>	58
	<i>FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN</i>	61
	<i>CONTRIBUCIONES</i>	62
	<i>LIMITACIONES</i>	63
	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	64
	<i>ANEXOS</i>	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tasa anual de inflación global 2014-2020	17
Gráfico 2: Crecimiento del mercado de la industria de ropa a nivel mundial 2012-2020	18
Gráfico 3: Gasto medio por persona en vestido y calzado en España	38
Gráfico 4: Variación interanual de las ventas del comercio de la moda en España 2007- 2019	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Las etapas del modo de decisión	5
Figura 2: Fases del modelo de internacionalización según Cateora, Gilly y Graham (2015).....	10
Figura 3: Fases del modelo de internacionalización según ICEX	13
Figura 4: Modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980).....	34
Figura 5: Selección de los mercados potenciales internacionales	40
Figura 6: Clasificación de los modos de entrada en un mercado	49
Figura 7: Precios España versus EAU	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características de los modos de entrada.....	8
Tabla 2: Tipo de presencia en los mercados	24
Tabla 3: Tipo de presencia en los mercados	29
Tabla 4: Análisis DAFO Ecoalf.....	32
Tabla 5: Países de Oriente Medio	42
Tabla 6: Índice de libertades 2020.....	43
Tabla 7: CAC previsiones PIB (2020-2024)	44
Tabla 8: Crecimiento demográfico estimado para 2025	45
Tabla 9: Ingresos por turismo internacional en 2018	45
Tabla 10: Comparación socio cultural entre países según Hofstede	47
Tabla 11: Atractivo del mercado: Dubái y Abu Dabi.....	48
Tabla 12: Horizonte temporal franquicia.....	56
Tabla 13: Reparto de responsabilidades	57

RESUMEN

El propósito del trabajo se centra en la elaboración de un plan de marketing internacional para la posible expansión de la empresa española Ecoalf, cuya actividad se centra en la venta de productos textiles sostenibles, hacia nuevos mercados extranjeros.

El trabajo consta de dos partes y se aplica una metodología basada en el método deductivo. Primero, se analizan los posibles modelos teóricos para llevar a cabo la internacionalización, concluyendo como el más adecuado el de Hollensen (2011), junto con un análisis del sector de la moda y la empresa Ecoalf, destacando la ventaja y la oportunidad de esta en el mercado internacional.

Tras este planteamiento, se diseña e implementa el plan de marketing internacional, motivado por el deseo de expandir la marca en todo el mundo, teniendo en cuenta la filosofía y experiencia internacional de Ecoalf. Se considera Emiratos Árabes Unidos como el país oportuno, por ser un mercado con potencial y presentarse como un escaparate de la moda a nivel mundial (ICEX, 2019), a través de una franquicia como modo de entrada. Se aplicará una estrategia de marketing con ligeras adaptaciones a la actual para establecer un plan viable y sostenible en el tiempo.

El trabajo contribuye al campo académico por el uso del modelo de Hollensen (2011) aplicado al sector de la moda sostenible como base para futuras investigaciones.

Palabras clave: Ecoalf, Plan de Marketing Internacional, mercado potencial, estrategia, sector *retail* de moda.

ABSTRACT

The purpose of the paper focuses on the development of an international marketing plan for a possible expansion of the Spanish company Ecoalf, whose activity is focused in selling sustainable textile products, towards new foreign markets.

The work consists of two parts and applies a methodology based on the deductive method. First, the possible theoretical models for carrying out the internationalization are analyzed, concluding that Hollensen's (2011) model is the most suitable, together with an analysis of the fashion sector and the company Ecoalf, highlighting the advantage and opportunity of the latter in the international market.

Following this approach, the international marketing plan is designed and implemented, motivated by the desire to expand the brand worldwide, taking into account the philosophy and international experience of Ecoalf. The United Arab Emirates is considered to be the right country, as it is a market with potential and presents itself as a showcase for fashion at a global level (ICEX, 2019), through a franchise as a way of entry. A marketing strategy will be applied with slight adaptations to the current one in order to establish a viable and sustainable plan over time.

The work contributes to the academic field by using the Hollensen (2011) model applied to the sustainable fashion sector as a basis for future research.

Key words: Ecoalf, international marketing plan, potential markets, strategy, fashion retail sector.

INTRODUCCIÓN

Ecoalf es una empresa española dedicada a la venta de productos de moda fabricados a partir de materiales reciclados. Debido a la saturación de competidores y el reducido tamaño del mercado español, Ecoalf comienza a introducir sus productos en nuevos mercados extranjeros mediante una rápida expansión. Esta decidió aumentar su presencia internacional no sólo con el fin de diversificar el riesgo del negocio y ampliar su cuota de mercado, sino también para consolidar y desarrollar su imagen de marca.

Fijado el objetivo de la compañía, se propone analizar un plan de marketing internacional posicionando a Ecoalf en el mercado global y analizar la viabilidad de una posible estrategia internacional. Tras un análisis de la compañía, se seleccionará el mercado potencial más atractivo junto con la forma de entrada más apropiada y beneficiosa para introducirse en dicho mercado, acompañado de la implementación de una estrategia de marketing adaptada.

El propósito último de este trabajo consiste en evaluar la expansión desde un punto de vista comercial y operacional acorde con la estrategia y filosofía de la empresa en el mercado de Oriente Medio.

OBJETIVOS

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es poner en práctica los conceptos adquiridos sobre la gestión y la expansión internacional empresarial al caso de la compañía en cuestión. En el presente trabajo se analiza la empresa de moda sostenible española, Ecoalf y la internacionalización de esta en diversos mercados internacionales. Un objetivo clave es, por tanto, determinar las posibles ventajas e inconvenientes que puede implicar la internacionalización de un negocio.

Otro de los grandes objetivos de este trabajo consiste en identificar las principales características y tendencias del sector de la moda, la viabilidad comercial, la operativa y la competencia en el mercado que opera actualmente la empresa y en los que se propone hacerlo en el futuro. De tal forma, se ofrece una visión general de la industria de la moda y las oportunidades que brinda.

Por tanto, el principal objetivo es la elaboración de un plan de internacionalización viable y rentable para Ecoalf que le permita crecer a nivel mundial.

METODOLOGÍA

El presente trabajo se fundamenta en dos grandes partes, el marco teórico y la elaboración del plan de internacionalización de Ecoalf en base a un modelo teórico a través de un enfoque deductivo.

En la primera parte, se analizan los modelos de internacionalización propuestos por distintos autores. El estudio continúa con el análisis del sector de la moda y de la empresa en cuestión. Con respecto al contexto y mercado nacional e internacional se utilizan informes oficiales de mercado y del ICEX. Para el análisis de Ecoalf, se acude a fuentes de información primarias y secundarias para realizar una profunda investigación sobre la compañía española. En cuanto a la información primaria, se realiza una entrevista telefónica en la que se obtiene información y documentación procedente de la propia empresa. Previa a la entrevista se prepara y acuerdan las preguntas bajo la supervisión del director del trabajo, presentadas en anexo 1. Los datos actualizados de la entrevista permiten obtener conocimientos profundos de la empresa y examinar las oportunidades y riesgos. Gracias a la información recopilada se planteará una posible internacionalización comercial a otros mercados adaptada a la estrategia de la marca.

Con respecto a las fuentes de información secundarias, se acude a bases de datos como Academic Search y Google Scholar. Al mismo tiempo, se estudian los diferentes modelos de internacionalización a través de manuales de marketing y artículos académicos. Con ello, se recaba la información necesaria para ver las ventajas e inconvenientes de cada modelo adaptando los conocimientos de la empresa para elaborar la segunda parte del trabajo.

Se combina la información tanto externa como interna, de tal forma que se complementen y permitan la elaboración del plan de internacionalización.

ANÁLISIS

I. PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

I. LA INTERNACIONALIZACIÓN

1.1 FASES Y DIFICULTADES

De acuerdo con la definición que establece Villarreal (2005), la internacionalización de una empresa es un proceso progresivo y dinámico que plantea una estrategia corporativa y de crecimiento a través de la diversificación geográfica en el largo plazo. Implica un compromiso de los recursos y capacidades en el entorno internacional afectando de manera gradual a las actividades de la cadena de valor de una empresa. Es, por tanto, un procedimiento complejo que desafía el desarrollo y la evolución de una empresa (Ávila Ramírez, 2018).

Ante escenarios con constantes cambios, según Betancourt (2006), lograr gestionar una empresa con éxito y enfrentarla a futuros desafíos, se convierte en un elemento determinante en el día a día de todas las compañías. La gestión consiste en un método organizado y sistematizado que implica la planificación estratégica. La planificación determina los objetivos de la organización, los cuales deben ser explícitos, claros y medibles, y las líneas generales de acción para lograrlos. Además, se basa en una serie de métodos y planes estratégicos, operativos y organizacionales que permiten tomar decisiones, las cuales maximizan los resultados y minimizan las deficiencias, instaurando principios de eficiencia, eficacia y efectividad. La gerencia estratégica es un proceso continuo y dinámico, el cual busca alcanzar los objetivos en el largo plazo mediante el análisis, formulación y ejecución (Zuin Secco et al., 2016).

En referencia a lo anterior, la internacionalización es una decisión de carácter estratégico la cual debe formar parte de los objetivos y metas que establece la dirección estratégica de una organización (Claver Cortés y Quer Ramón, 2001). Los

motivos por los cuales una empresa decide internacionalizarse son dispares, pero se resumen en tres grandes: apertura a nuevos mercados, reducción de costes operativos y el establecimiento de una estructura de producción y distribución más eficiente. Como estrategia empresarial existen factores ventajosos para la empresa derivados de la internacionalización y que la motivan. Entre ellos Canals (1994) destaca:

- Resistencia a ciclos económicos adversos y diversificación del riesgo antes posibles fluctuaciones de demanda
- Empresas más competitivas: mejora de costes y eficiencia en la cadena de valor de un producto
- Prolongar el ciclo de vida de un producto
- Mayor potencial de crecimiento
- Aprovechamiento de los volúmenes de producción, logrando economías de escala.
- Valor añadido de los trabajadores locales
- Prestigio y afianzar la marca: mejor imagen de marca incrementar la demanda potencial

Sin embargo, la internacionalización no está exenta ni de riesgos ni de incertidumbre al entrar en un nuevo mercado. García Tabuena y Romero (2014) advierten de los diversos riesgos asociados, los cuales hay que considerar a lo largo de dicho proceso y tratar de minimizar, como:

- Ausencia y limitación de información de los mercados extranjeros.
- Barreras arancelarias y no arancelarias: medidas de protección de los gobiernos que salvaguardan la producción nacional
- Riesgos idiomáticos y culturales que causan problemas de adaptación al entorno cultural.
- Riesgos financieros: de tipo de interés, de mercado, de crédito y de liquidez.
- Existencia y calificación de los recursos humanos y sus capacidades.

Una vez analizados los puntos positivos y negativos de la internacionalización, es necesario prestar especial atención al macroentorno. El entorno exterior es clave para poder llevar a cabo la planificación estratégica. A través del análisis PESTEL se permite conocer el entorno en el que se desenvuelve una empresa (Claver Cortés y Quer Ramón, 2001). Con dicho instrumento de investigación empresarial se consideran seis factores externos que afectaran a la empresa y que condicionan la decisión de internacionalizar y, por tanto, el plan estratégico a efectuar (Rakesh, 2014):

- *Factores políticos*: Los gobiernos juegan un rol vital como planificadores y promotores influenciando el crecimiento y la sostenibilidad de los negocios. La posición de un gobierno muestra un aspecto importante ya que refleja la estabilidad de un país y condiciona las formas de entrada de los negocios.
- *Factores económicos*: Se refieren a la dirección económica que toma un país y el ciclo económico en el que se encuentra. Permite calcular la supervivencia de los negocios y de las industrias a través del poder adquisitivo de las personas del país.
- *Factores sociales*: recoge los cambios que se producen en los aspectos culturales demográficos de un país. Esta dimensión comprende componentes como la religión, el lenguaje, la educación y los pensamientos éticos. Así, este factor influencia en la habilidad de una compañía para obtener recursos y cuota de mercado comprendiendo el funcionamiento de la sociedad con quien opera. Permite identificar oportunidades y amenazas sociales para la organización del negocio.
- *Factores tecnológicos*: La tecnología y la empresa están interrelacionados y son interdependientes. Los cambios tecnológicos ofrecen oportunidades de negocio, pero también suponen una amenaza haciendo que los sistemas implantado queden obsoletos. El desarrollo tecnológico supone un nivel de inversión en I+D y de implementación de las TIC de manera que se produzcan

cambios rápidos y ayuden a tomar una posición competitiva en los mercados de cada país.

- *Factores ecológicos*: hay que considerar las restricciones y los controles medioambientales del país en cuestión como pueden ser los controles de reciclaje, la regulación sobre la contaminación, los residuos, el consumo de energía y las leyes de protección ambiental.
- *Factores legales*: muy relacionado a los factores políticos, apela a las leyes de una zona geográfica y las barreras impositivas que puede encontrar una empresa a la hora de expandirse atendiendo a las leyes de la competencia.

Mediante el análisis se busca fortalecer el proceso de toma de decisión sobre la internacionalización de una empresa, tomando los mínimos riesgos posibles y adelantándose a las amenazas existentes. Así, se ofrece una perspectiva general del pronóstico y del plan estratégico que deberá realizar la dirección de la compañía en cuestión.

1.2 EVALUACIÓN DE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

En este apartado, se estudia de manera teórica las diferentes posibilidades que tiene una empresa de internacionalizarse. Se analizan los tres modelos de marketing internacional propuestos en la bibliografía recomendada. Más tarde, se escoge uno de los tres modelos adaptándolo a la estrategia de Ecoalf y, así, implantar su modelo de internacionalización.

En primer lugar, se analiza el modelo presentado por Hollensen (2011). Dicho plan de marketing internacional se estructura en cinco fases: la decisión sobre si llevar a cabo la internacionalización, en qué mercados entrar, las estrategias de entradas en el mercado, el diseño de un programa de marketing y la implementación y coordinación del plan global de marketing.

En segundo lugar, se estudia el modelo propuesto por Cateora, Gilly y Graham (2015). Los autores estructuran el modelo de internacionalización en cuatro fases: el análisis inicial, la adaptación al marketing mix, el desarrollo del plan estratégico de marketing y la implantación y control.

En tercer lugar, se evalúa el modelo formulado por el ICEX. Este último se divide en seis fases: resumen ejecutivo, análisis situacional, el mercado objetivo, modos de entrada, política de marketing y plan económico.

1.2.1 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN HOLLENSSEN (2011)

El propósito de este plan de marketing internacional es crear una serie de ventajas competitivas que sean sostenibles en el mercado mundial de tal manera que la empresa en cuestión se internacionalice con éxito. Para ello, Hollensen (2011) propone un modelo dividido en cinco fases, véase la figura 1, basado en las decisiones que se deben tomar para establecer un plan global de marketing.

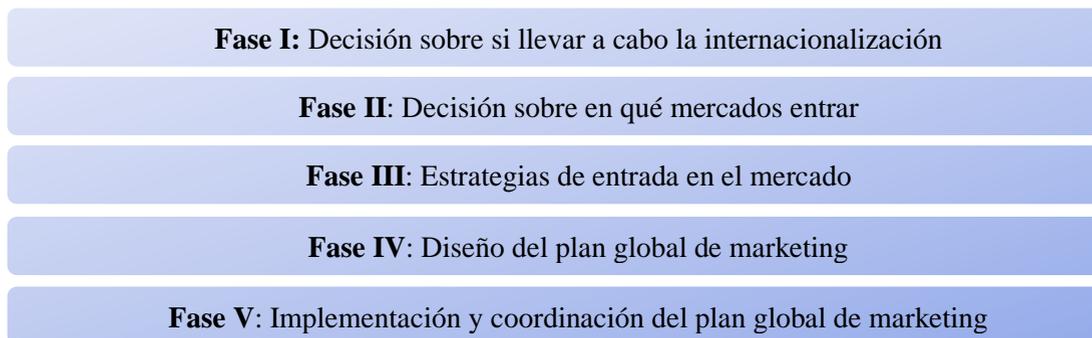


Figura 1: Las etapas del modo de decisión

Fuente: Hollensen (2011)

Fase I: Decisión sobre si llevar a cabo la internacionalización.

El modelo de internacionalización es un plan de marketing fundamentado en la misión (la razón de ser) y la visión (a donde quiere llegar) de una compañía. El desarrollo de un modelo de internacionalización consiste en un proceso sistemático

que incluye la valoración de las oportunidades de mercado combinándolas con los recursos internos, los objetivos de marketing y el plan de implementación del marketing mix. Por ello, el plan de internacionalización describe las actividades de marketing que debería poner en marcha una marca durante un periodo de tiempo necesario.

Las actividades que lleva a cabo una organización surgen del resultado de la estrategia intencionada y deliberada junto con la emergente, la que surge y no está planificada. La estrategia que formulan los directivos busca establecer una trayectoria para la organización en el largo plazo que asegure el éxito (Johnson, 1988). Como resultado, Hollensen (2011) propone utilizar el modelo de las nueve ventanas estratégicas (Solberg, 1997) que emplea como criterios la industria globalizada y la preparación de una empresa situando a la empresa y respondiendo la pregunta de si se debería o no internacionalizarse.

Por otro lado, cada empresa debe establecer su perfil de competencias, posicionándose en el mercado internacional. La cadena de valor de una compañía determina cuales son las competencias principales y que capacidades debe implementar y mejorar para desarrollar su plan. Además, Hollensen (2011) insta que se debe realizar un análisis tanto interno, estableciendo las debilidades y fortalezas, como externo, instituyendo las amenazas y oportunidades. Es decir, un análisis DAFO para ver si el plan de internacionalización es interesante y factible (Hollensen, 2011). Por un lado, el análisis interno comprende las debilidades y las fortalezas de una empresa. Surgen de las actividades internas de la empresa y buscan eliminar las debilidades al mismo tiempo que potencia las fortalezas. Por otro, el análisis externo se resume en las amenazas y las oportunidades de una empresa. Recoge las tendencias y eventos que puede beneficiar o perjudicar a una compañía en el futuro. Con ello, se busca establecer un equilibrio entre el análisis externo e interno que permite plantear la estrategia a futuro sobre si adentrarse en un mercado.

Fase II: Decisión sobre en qué mercados entrar.

La selección del mercado es importante ya que en etapas tempranas determina el éxito o fracaso de la estrategia, influencia la naturaleza de los programas de marketing e interviene en la coordinación de las operaciones en los países extranjeros. Para tomar esta decisión es necesario llevar a cabo una segmentación efectiva con información primaria y secundaria. Primero, se realiza una segmentación basada en características generales de los países o zonas geográficas (tamaño y potencial de crecimiento de mercado). Los siguientes criterios son más específicos y se centran en los clientes (características culturales, gustos, estilo de vida). Estos criterios permiten seleccionar el mercado internacional en el que actuar. Además, se debe elaborar un análisis de los competidores que revela la ventaja competitiva de la compañía y, por lo tanto, muestra hacia donde debe dirigirse la estrategia.

Fase III: Estrategias de entrada en el mercado.

Es necesario decidir cual es la mejor forma de entrada para aprovechar las oportunidades de los mercados extranjeros. Hollensen (2011) establece que existen varias formas de entrada cuya elección debe contribuir a maximizar el beneficio. Sin embargo, la elección de una u otra está influenciada por los siguientes factores:

- *Factores internos:* influye el tamaño de la empresa, puesto que refleja la disponibilidad de recursos, la experiencia internacional y el producto que ofrece la empresa con respecto a los competidores del mercado.
- *Factores externos:* actúa la distancia sociocultural, cuanto más similares sean los países mejores acuerdos y menor riesgo. Asimismo, influye el tamaño y el crecimiento del mercado extranjero como la demanda y las barreras de entrada. Estos parámetros, económicos y políticos, identifican el riesgo que puede asumir la empresa. Hay que considerar, también, el nivel de competidores existentes y los intermediarios que hacen más atractivos unos métodos que otros.

- *Factores específicos de transacción:* revela las formas de transmisión del know-how, influyendo así en la forma de entrada en un mercado.

Además, la compañía escogerá un método u otro según ciertas características: la aversión al riesgo de la empresa, el control que se desea tener sobre el negocio en el extranjero y la flexibilidad que está dispuesta a ofrecer. Como se muestra en la tabla 1, se pueden clasificar tres tipos de modo de entrada en un mercado en función de las características preferidas por la empresa en cuestión: el jerárquico, el intermedio y la exportación.

Modo/ Características	Riesgo	Control	Flexibilidad
Exportación			
Modo intermedio			
Modo jerárquico			

Mucho Medio Poco

Tabla 1: Características de los modos de entrada

Fuente: elaboración propia según los datos de Hollensen (2011)

El primer modo de la tabla 1 consiste en la exportación de bienes físicos entre un país y otro, asumiendo poco riesgo y control, pero mayor flexibilidad. El segundo modo son formas de entrada intermedias que implican alianzas entre la empresa que busca internacionalizarse y otra empresa en el país anfitrión. Así, la empresa comparte riesgos y el control. Por último, el modo jerárquico consiste en la adquisición de la propiedad de una empresa localizada en el país de destino o la inversión directa, se sacrifica la flexibilidad obteniendo un control absoluto asumiendo más riesgo.

Fase IV: Diseño del plan global de marketing.

Hollensen (2011) plantea el desarrollo de un plan de marketing en función de las 4P's del marketing mix, como las herramientas que permiten cumplir con los objetivos de la compañía desde una perspectiva internacional. Las 4P's recogen, de la traducción del inglés, el producto, el precio, la distribución y la promoción.

La primera decisión se toma en base al producto, lo que se ofrece al cliente, teniendo en cuenta la calidad, la garantía y las características. En cuanto al precio, es la única característica que no influye en los costes sino en los ingresos y la que más importancia tiene sobre el consumidor, puesto que este es muy sensible ante sus variaciones. Para establecer una estrategia de precio de entrada en un mercado hay que considerar los precios tanto internacionales como domésticos. Asimismo, existen factores que se deben considerar para implantar una estrategia de precios, incluyendo los costes, la imagen del producto, el precio de los competidores, el estado en el ciclo de vida del producto, el volumen y la cuota de mercado. En relación con la distribución, Hollensen (2011) se refiere a la forma de hacer llegar los productos al consumidor creando valor para este último. Existen numerosas alternativas para que los canales de distribución internacionales sean valiosos de manera económica, eficientes y voluminosos. La última P, la promoción es la forma de crear interés sobre el producto. Hace referencia a todo lo que es publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, comercialización directa, venta personal y redes sociales. La empresa debe optar por el mejor medio de comunicación en función del público objetivo y del mensaje que quiera transmitir.

Fase V: Implementación y coordinación del plan global de marketing.

Por un lado, Hollensen (2011) explica que para que garantizar el éxito en la ventas y negociaciones es imprescindible adaptarse a cada socio comercial, compañía y situación, reduciendo las diferencias culturales. Por otro lado, la implementación de un plan de marketing global requiere una estructura organizativa consolidada y adecuada. Las firmas sufren cambios por lo que su estructura organizativa también, afectada por el nivel de internacionalización, las operaciones, la complejidad del negocio y por sus directivos. Para que el plan de marketing funcione se debe llevar a cabo un control, mediante un plan anual de marketing estableciendo los objetivos a alcanzar y comprobando la ejecución desempeñada.

El modelo de internacionalización de Hollensen (2011) plantea que la decisión de internacionalizar debe ser rentable para la empresa y para ello realizar una evaluación minuciosa con diferentes análisis, como el DAFO. Del mismo modo, tiene en cuenta la estrategia que se va a llevar a cabo y el lugar. Por último, propone una estrategia que no sólo sea sostenible y controlable sino también flexible en el tiempo.

Como conclusión, el modelo propuesto por Hollensen (2011) es un modelo óptimo para realizar nuestro plan de internacionalización por varias razones. Primero, consiste en un procedimiento estructurado en cinco fases claramente diferenciadas que no crean confusión. De esta manera, estas etapas permiten tomar las decisiones más adecuadas de acuerdo con la filosofía de empresa. Después, cada fase propone un análisis concreto y profundo instaurando una guía para la toma de decisiones y los pasos a llevar a cabo.

1.2.2 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN CATEORA, GILLY Y GRAHAM (2015)

A continuación, el segundo plan de internacionalización que se estudia a es el de Cateora, Gilly y Graham (2015), el cual está compuesto por cuatro fases, véase la figura 2.

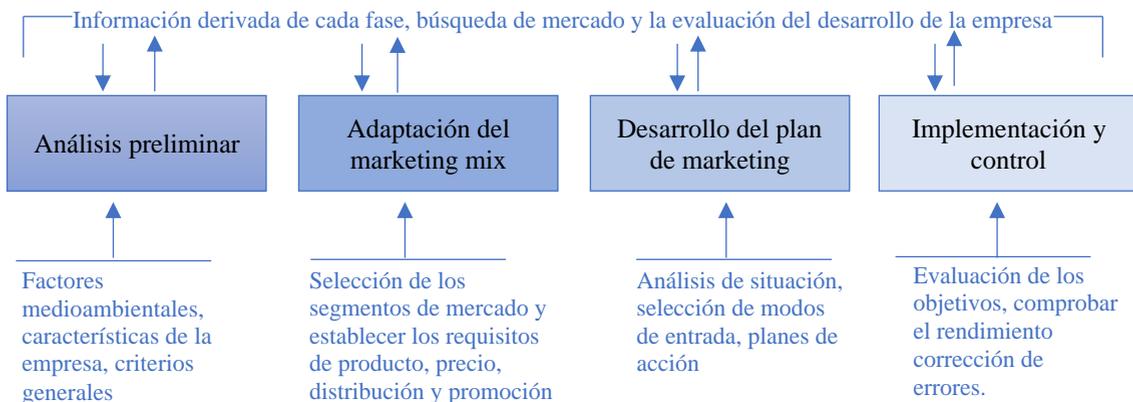


Figura 2: Fases del modelo de internacionalización según Cateora, Gilly y Graham (2015)

Fuente: Cateora, Gilly y Graham (2015)

Fase I: Análisis preliminar

El primer paso consiste en evaluar los mercados potenciales en los que la empresa puede internacionalizarse. Para ello, hay que tener presente las características de la compañía, fortalezas y debilidades, pero también las de los países y mercados potenciales.

Es determinante distinguir los objetivos de la compañía, los recursos, las capacidades y limitaciones, que explican las razones de entrada en un mercado extranjero y los resultados esperados de dicha estrategia. Con esto, se logra establecer una serie de criterios para evaluar los mercados potenciales: potencial de mercado, rentabilidad de la inversión, niveles de competitividad, niveles de estabilidad política, requerimientos legales. De esta manera, la compañía establece unos criterios de selección que guían en la decisión sobre donde internacionalizarse teniendo en cuenta las oportunidades que brindan ciertos países y las restricciones que pueden existir.

Fase II: Adaptación al marketing mix

Una vez seleccionado el mercado objetivo, se estudian los componentes del marketing mix. El objetivo es ajustar las variables del marketing mix a las restricciones culturales impuestas por el entorno y que permiten alcanzar las metas corporativas. Además, el análisis del marketing mix puede llevar a la decisión de no internacionalizar en caso de tener que realizar adaptaciones drásticas para entrar en un mercado.

Asimismo, se propone responder a las siguientes tres preguntas antes de tomar una decisión y seguir con el proceso: ¿Existen segmentos de mercado identificables que permitan tácticas comunes de marketing mix en todos los países? ¿Qué adaptaciones culturales y ambientales son necesarias para la aceptación exitosa de la mezcla de marketing? ¿Los costes de adaptación permitirán una entrada rentable en el mercado? Logrando, así, introducir de la mejor manera posible un nuevo producto en un mercado extranjero.

Fase III: Desarrollo del plan estratégico de marketing

El plan estratégico se desarrolla para el mercado objetivo (un sólo país o un conjunto). Primero, se realiza un análisis de situación. Después, hay que seleccionar la forma de entrada y el plan de acción que se va a acometer en dicho mercado. Con el plan estratégico se establece lo que se va a realizar, por quién, cómo se va a hacer y cuándo, incluyendo las expectativas de gastos e ingresos.

Fase IV: La implantación y control

Esta última fase consiste en la puesta en marcha de las acciones planteadas anteriormente. El proceso de internacionalización es dinámico y continuo, obligando a llevar a cabo un control durante el periodo de implementación. Con la evaluación y el sistema de control se consigue corregir y adaptar los fallos que surjan en relación con el plan propuesto.

Para concluir, Cateora, Gilly y Graham (2015) proponen un modelo estructurado en menos fases que el anterior. Este plan está fundado en los diferentes análisis que se deben realizar para que la internacionalización sea lo más exitosa posible. Sin embargo, a lo largo de este proceso las decisiones pueden llegar a intercalarse en las diferentes fases y, por tanto, crear confusión en determinadas decisiones. Del mismo modo, se parte de la premisa de expandir la empresa al exterior sin detenerse en si es ventajosa o no dicha estrategia.

1.2.3 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN ICEX

El organismo público encargado de promover la internacionalización de las empresas españolas es el Instituto Español de Comercio Exterior, ICEX. A continuación, se analiza el plan de internacionalización que propone la entidad pública. La figura 3 muestra las diferentes fases que incluye dicho modelo.



Figura 3: Fases del modelo de internacionalización según ICEX

Fuente: Olegario Llamazares, G.-L., Ortiz Arteaga, J. y Fernández, J.C. (2013)

Fase I: Resumen ejecutivo

Esta primera fase consiste en un documento breve donde se recogen las principales ideas del plan de marketing que debe acometer la empresa. Así, los directivos obtienen información sintetizada, facilitando su lectura y resaltando los puntos clave.

Fase II: Análisis situacional

A continuación, es necesario elaborar un estudio sobre la situación actual de la empresa introduciendo hechos y factores más relevantes del sector, de los productos, de los competidores y de la empresa. Con este análisis se busca mostrar la imagen fiel de la compañía y la justificación de la estrategia de internacionalización.

Fase III: Mercado objetivo

Se centra en valorar y seleccionar los posibles mercados que va a penetrar a través de un análisis de los factores políticos, legales, económicos y culturales. Este proceso se explica en tres fases: la alternativa de concentración y diversificación (decidir el número de países a los que va a acudir), la selección de zonas geográficas homogéneas que sean más favorables y los criterios que seleccionen los mercados que presentan una mejor oportunidad para la empresa.

Fase IV: Modos de entrada

Una vez escogido el mercado objetivo se decide como implantar el plan de marketing. Es la fase más trascendental del modelo puesto que se toma la decisión de cómo ser accesible al cliente. Se proponen distintos modos de entrada que tienen en cuenta las

distancias culturales, las barreras y los riesgos de cada alternativa. Existen cuatro alternativas: exportación directa, exportación indirecta, acuerdos de cooperación y implantación. Además de tener en cuenta las fases anteriores, para escoger la forma de entrada idónea, se analizan las variables internas (recursos disponibles, objetivos, tipo de producto y experiencia internacional) y externas (riesgo, características de mercado, competencia, barreras e incentivos) (Llamazares, 2013).

Fase V: Política de marketing

En esta penúltima fase, se decide la adaptación de las variables del marketing mix para implementar el plan, es decir las 4P's del marketing. Primero, se estudian las decisiones sobre las políticas de producto y precios, que reflejan un impacto clave y medible sobre las ventas. Después, se examinan las decisiones de distribución y las políticas de comunicación

Fase VI: Plan económico

Esta última fase, consiste en un análisis de costes, que incurre la empresa a la hora de implantar la estrategia y en una estimación de los posibles beneficios futuros. De esta manera, es posible tomar la decisión final sobre si llevar a cabo dicha internacionalización puesto que refleja la viabilidad del plan.

Con todo esto, se concluye que el método que plantea el ICEX es un modelo secuencial estructurado, cuyas fases y decisiones están muy diferenciadas. Sin embargo, este modelo de internacionalización podría ser más interesante aplicarlo a una empresa extranjera que desea implantarse en nuestro mercado. El modelo comprende y da prioridad a un análisis exhaustivo del mercado doméstico haciendo que sea menos interesante para diseñar nuestro plan de internacionalización.

Después de haber analizado los tres modelos propuestos por la literatura académica del marketing internacional, se considera el modelo propuesto por Hollensen (2011) como el método óptimo para establecer el plan de internacionalización completo y ajustado para nuestra empresa. La profundidad de análisis en todas las fases junto al marco de toma de decisiones hace que sea el más específico de los tres modelos. De ahí que se descarte, primero, el modelo de Cateora por las posibles confusiones entre las fases, y después el modelo del ICEX puesto que infunde un análisis exhaustivo del mercado doméstico relegando importancia a las fases posteriores. En las páginas siguientes, se propone un plan de internacionalización basado en el modelo de Hollensen sobre la empresa española Ecoalf. Es importante destacar que ninguno de los modelos explica el desarrollo de plataformas digitales de venta, y *market places* (Amazon, tiendas multimarca). Hoy en día, estos modelos son fundamentales a la hora de desarrollar la expansión internacional de una empresa como Ecoalf, al simplificar la presencia en muchos mercados sin necesidad de desembarcar físicamente en ellos.

2. SECTOR: INDUSTRIA DE LA MODA

En este epígrafe se realiza un análisis general de la situación, mundial y nacional, en la que se encuentra el sector al que pertenece Ecoalf, el sector de la moda.

El sector de la moda se caracteriza por su dinamismo puesto que engloba un amplio conjunto de actividades. Estas últimas llegan a comprender todo el proceso productivo, desde la transformación de materias primas hasta la comercialización y distribución (Modaes y CITYC, 2018). Abarca diversas categorías de productos como el textil, calzado y accesorios, creando una cadena de valor compleja con numerosos canales de distribución. Además, responde a la demanda de diferentes estratos desde el lujo hasta el bajo coste (CESCE, 2019).

En el sector de la moda se distinguen dos segmentos. Por un lado, existe el mercado *fast fashion*, compuesto por grandes empresas que muestran un poder de mercado y producen a bajo coste adaptándose a las tendencias de mercado (Caro y Martínez de Albéniz, 2014). Por otro, coexiste la alternativa del *slow fashion*, identificado por primera vez en 2007 por Fletcher en su libro: *Centre for Sustainable Fashion* (2008), el cual defiende la moda sostenible y se centra en una producción y un consumo responsable. Aquí, la producción trata de evitar la explotación de los recursos naturales y humanos y el consumo conlleva una mayor duración de la vida del producto, desde su fabricación hasta su desecho (Sojin Jung, 2014). Se trata de un modelo con conciencia social que cambia la mentalidad de los consumidores de cantidad a calidad, alentando a comprar artículos de alta calidad con menos frecuencia (Fletcher, 2007). Este se opone al aumento del desperdicio del sistema de moda actual que busca alcanzar la mayor rentabilidad económica con una calidad mínima.

2.1 IMPORTANCIA ESTRATÉGICA A NIVEL INTERNACIONAL

En 2018 el sector de la moda logró generar 2,5 billón de dólares mostrándose como una de las industrias más importantes del mundo (ONU, 2018).

De manera global, según el informe de Deloitte, *Global Power of Retailing 2019*, desde la crisis de 2008 hasta 2018 es una época marcada por un fuerte crecimiento económico mundial, baja inflación, bajo tipo de interés y coste de los préstamos, en los principales mercados y la recuperación de los países emergentes. Los años 2018 y 2019 se presentan como un punto de inflexión en la economía mundial. En 2018 se presenta un menor crecimiento económico de la mano de la desaceleración del comercio mundial, marcado por la desaceleración de Europa, China y Japón (Deloitte, 2019). En 2018, se produce una subida de los precios con respecto al año anterior, situando la tasa de inflación mundial en 3,6%, véase gráfico 1. Esta situación afecta

de manera negativa a las empresas puesto que el gasto de los consumidores disminuye, los precios al consumidor aumentan y se produce una interrupción en las cadenas de suministros mundiales. Estos factores influyen sobre el comercio internacional y afecta de manera negativa a la industria de la moda.

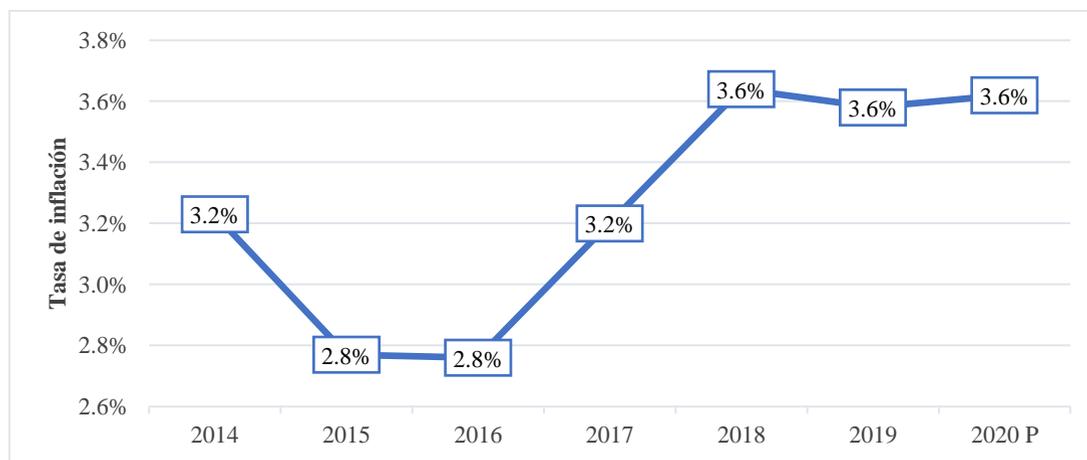


Gráfico 1: Tasa anual de inflación global 2014-2020

Fuente: Statista (2020)

El valor de la industria mundial de la moda en 2019 representa 2 % del PIB mundial (Fashion United, 2020). La estructura del sector esta formada por seis grandes industrias: *retail* de lujo, la industria de ropa de hombre, de mujer, de niños, ropa de novia y ropa de deporte. A nivel mundial, el mercado de las prendas de vestir alcanzó en 2018 un valor de alrededor 758.400 millones de dólares, tras haber crecido a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAC) del 7,5% desde 2014. Además, se espera alcanzar un CAC del 11,8% con un valor de 1.182.900 millones de dólares en 2022 (The Business Research Company, 2019). En el gráfico 2 se observa el crecimiento anual del sector de la moda en todo el mundo.

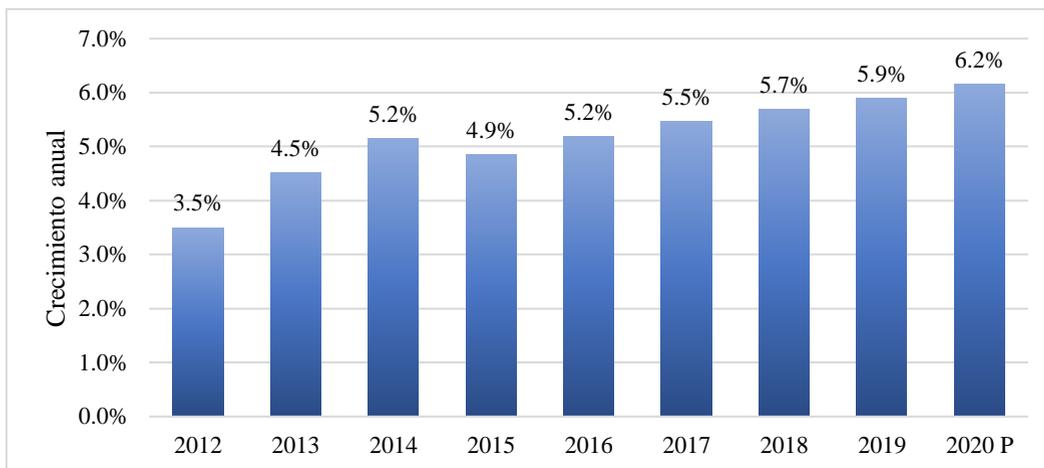


Gráfico 2: Crecimiento del mercado de la industria de ropa a nivel mundial 2012-2020

Fuente: Statista (2020)

El sector de la moda está muy fragmentado formado por grandes *retailers*, comercializadores mayoristas, junto con una multitud de pequeños actores. Los diez principales actores constituyen el 8,1% del mercado (Deloitte, 2019).

Desde el punto de vista geográfico, en 2018 Asia- Pacífico representa el 45,6% del mercado mundial de ropa. Por detrás, se encuentra Europa occidental y América del Norte. Sin embargo, cabe destacar que las regiones que más rápido crecimiento presentan son Asia- Pacífico con un CAC del 15,4% (2018-2022), después de este gigante Oriente Medio y América del Sur, donde se espera que los mercados crezcan a un CAC del 14,0% y 11,6% (The Business Research Company, 2019).

Desde el punto de vista macroeconómico existen numerosos indicadores de riesgo vinculados a la inestabilidad geopolítica y tensión persistente en el comercio global. China, en cabeza de lista, ofrece oportunidades y juega un papel clave como líder mundial en la industria global de la moda (Deloitte, 2019). La excesiva concentración desde el punto de vista tanto de la producción como del consumidor en el país asiático revela un gran riesgo por la guerra comercial con Estados Unidos, al mismo tiempo que permite el desarrollo y el crecimiento de dicha industria (Amed et al., 2020). No obstante, Oriente Medio continúa siendo un destino atractivo para las empresas de

retail de moda, adaptándose rápido a las demandas de los consumidores, principalmente para productos de lujo, de primera calidad y de carácter internacional (Deloitte, 2019).

Las perspectivas de los consumidores han incorporado nuevas tendencias sobre la responsabilidad del sector. La industria de la moda es considerada una de las más contaminantes, de tal manera que la sostenibilidad supone un desafío para este sector. La industria textil supone el 10% de las emisiones de carbono y genera el 20% de las aguas residuales del mundo (ONU, 2018). Los actores deben hacer frente a las exigencias de mercado teniendo en cuenta los tejidos, las dinámicas de reciclaje y las nuevas acciones regulatorias frente a una demanda de la clientela más consciente y mejor informada sobre la necesidad de proteger el medioambiente (Amed et al., 2020).

Además de la sostenibilidad se encuentran otros desafíos. La amenaza de los competidores asiáticos que ofrecen productos asequibles a través plataformas electrónicas. En los últimos dos años, las empresas digitales han alcanzado elevados crecimientos como Amazon y Aliexpress (Amed et al., 2020). Para poder responder a la demanda del consumidor, las estrategias de las empresas deben adaptarse a ciclos breves y a la digitalización, mejorando la experiencia del cliente.

En resumen, las tendencias de mercado exigen a las empresas del sector una adaptación rápida y continua de sus procesos productivos (Amed et al., 2020). De esta manera, las empresas buscan reducir los costes de producción, en ocasiones en detrimento de la calidad como consecuencia de una reducción del ciclo de vida del producto. Sin embargo, el fin último del proceso es mejorar la calidad empleando materiales naturales y reciclados, innovando y fortaleciendo su posición de mercado.

2.2 SECTOR DE LA MODA EN ESPAÑA

En España el sector de la moda tiene un peso relevante en la economía mundial por su dinamismo y por ser un gran generador de empleo (Arribas Barreras et al., 2016). El sector de la moda muestra una gran relevancia estratégica a nivel nacional representando 2,9% del PIB nacional en 2017 (Modaes y CITYC, 2018). Descomponiendo dicho dato, la parte comercial junto con la distribución mayorista y minorista, son las que más peso tienen generando un mayor impacto económico. El comercio de la moda a nivel nacional supone 13,8% del PIB del sector terciario español. Este sector supone el 8,8% de las exportaciones mundiales son españolas. Por ello, la moda española se presenta como un referente mundial, donde la Marca España ofrece un valor diferencial al producto (Modaes y CITYC, 2018).

España es considerado uno de los líderes de la distribución de moda a nivel mundial principalmente por firmas como Inditex y Mango, referencias del *fast fashion*. El dominio de estas se debe al control del proceso productivo y la gestión de toda su cadena de valor, desde la producción y diseño hasta la venta al cliente final (Arribas Barreras et al., 2016).

Hay que tener en cuenta la historia de la moda española marcada por unos graves años de crisis. Cabe destacar que, en 2017, la industria nacional disminuyó 20% y sobrevivió gracias a la demanda internacional la cual creció 23% (Iglesias, 2018). Desde entonces, el sector se ha enfrentado a unos precios competitivos, dificultando y ralentizando la recuperación de las empresas (Iglesias, 2018). Además, existe un desequilibrio notable en el sector de moda español, el 60% de las ventas y el 80% de las exportaciones pertenecen a Inditex. Por el contrario, en 2017 más de 20.000 PYMES sólo representan el 10% de la industria (Iglesias, 2018).

Al igual que en el resto del mundo, el futuro del sector de la moda español está marcado por la sostenibilidad, la polarización de las marcas, la eficiencia logística

basada en el *big data* y la transformación de los puntos de venta (CESCE, 2019). Si nos centramos en la sostenibilidad, en 2017, el 25% de la facturación del sector español provenía de una moda sostenible, lo que representa 4.500 millones de euros. (Jiménez, 2018).

Como conclusión, la clave de las empresas españolas se encuentra en la innovación de los materiales y procesos, el diseño, la calidad y el servicio ofrecido a los consumidores, conllevando a en una mejora de la competitividad (Arribas Barreras et al., 2016).

3. EL CASO DE ECOALF

3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

Ecoalf, fundada en 2009 por Javier Goyeneche, actual director y presidente, es una empresa textil especializada en moda sostenible, cuya sede se encuentra en Madrid. Éste mismo afirma que su propósito es demostrar que no hace falta seguir abusando de los recursos naturales del planeta, pues los productos de moda realizados con materiales reciclados pueden conseguir la misma calidad y diseño. Se trata de una empresa que busca concienciar sobre el impacto que ejercen los consumidores en el medioambiente y por ello su lema es el siguiente, “because there is no planet B” (Olivares, 2018).

Goyeneche realizó una inversión inicial de 2 millones de euros en I+D+I, en busca de tejidos formados por materiales reciclados. En ese momento, los tejidos que se encontraban en el mercado no cumplían con sus expectativas: había una baja oferta y el porcentaje de reciclaje que contenían era muy bajo, inferior al 20%. Hasta que en los alrededores de Taipéi descubrió una mujer que reciclaba botellas de plástico para fabricar alfombras.

Tras más de dos años de búsqueda de proveedores, inversores y del tejido idóneo, el equipo de Ecoalf encontró el que cumplía con su política y sus exigencias. Este tejido, se llamó Ecoalf 1.0, el 100% procedía de materiales reciclados (plástico PET reciclado) y en su elaboración se ahorra un 20% de agua y un 60% de energía. Desde entonces, Ecoalf ha desarrollado más de 360 tejidos a partir de redes de pesca, algas, posos de café, neumáticos usados, lana y algodón reciclados. La firma no sólo se preocupa por el medioambiente, sino que también se interesa por el trato a los animales (Ballester, 2018).

Ecoalf incorpora como valor diferencial respecto a sus competidores una política estricta asegurándose que la marca es lo más sostenible posible, tal y como expresa Goyeneche. Una singularidad de Ecoalf es su capacidad de producir y fabricar sus productos en función de donde se encuentren los materiales reciclados. Es decir, si se obtiene el material reciclado en España, el producto final se fabrica ahí, si se obtiene en otro país es allí donde se fabrica, colaborando de forma abierta y no integrada con empresas de todo el mundo. Este proceso muestra una complejidad logística pero el cual está alineado y es coherente con los valores de la marca. Asimismo, cabe destacar que realiza una inversión de 120.000 euros cada año en investigación y desarrollo. Por todo ello, la compañía defiende un modelo de negocio centrado en objetivos sociales, en la misión y el posicionamiento en el largo plazo.

En 2012, abrió la primera tienda, ubicada en el centro de Madrid. Se trata de un espacio que cuenta con un *showroom* y oficina además de la tienda, con una superficie de más de 250 m². Con esto, Ecoalf busca diferenciarse del mercado, instaurando un nuevo concepto de tienda. Cabe destacar que en 2017 más del 65% del capital social de Ecoalf pasa a ser del fondo luxemburgués Manor Group. Este incorpora en su cartera empresas renovables y sostenibles, comprometidas con el medioambiente. El acuerdo, se lleva a cabo con el fin de proporcionar financiación para un mayor desarrollo de la empresa española (Gestal, 2017). Ese mismo año, se expandió al

mercado europeo abriendo una tienda en Berlín de 280 m². En 2018, decidió abrir una nueva tienda propia en Barcelona con una superficie de 40 m². Al año siguiente, se expandió por el territorio nacional, abriendo en Málaga, y por el europeo, con una tienda en Ámsterdam. Por último, este año ha establecido una *joint venture* con socios japonés abriendo una tienda en Tokio.

Hoy en día, Ecoalf cuenta con 5 tiendas. Todas ellas tienen un factor común, son espacios que se dedican a la venta de ropa, además de ofrecer otras actividades y experiencias como clases de yoga, sala de conferencias, ventas de libros etc.

Como muestra el anexo 2, Ecoalf empieza a realizar colaboraciones a partir de 2013 con marcas conocidas permitiendo la difusión y el reconocimiento internacional como aliado estratégico de calidad en el área de la sostenibilidad. Ecoalf se posiciona en el sector de la moda como una marca sostenible que apuesta por el diseño y la calidad, creando una fuerte imagen de marca potente. Mediante las alianzas estratégicas obtiene visibilidad de marca, al mismo tiempo que estas son, en menor medida, fuentes de ingresos directas. Ecoalf apuesta por colaboraciones junto a entidades, como Apple, que tienen un mayor impacto y las cuales facilitan la expansión internacional. De esta manera, Ecoalf afianza su marca y se da a conocer en el escenario internacional apoyado por las colaboraciones que aportan un valor añadido.

En 2018, tras un año viendo si cumplían los requisitos, Ecoalf se convierte en la primera marca de moda española que obtiene el reconocimiento B Corp. Este certifica que la empresa va más allá de maximizar sus beneficios y busca la innovación para lograr un impacto positivo en el medioambiente, en sus empleados y en las comunidades (Ecoalf, s.f). Con ello se reconoce su esfuerzo por mejorar el planeta

3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA FIRMA

Como empresa de moda, Ecoalf comercializa un amplio catálogo de productos, este incluye no sólo artículos de vestir como chaquetas, camisetas, trajes de baño y zapatillas de deporte, sino que también ofrece artículos de viaje y bolsos.

Como se ha visto, Ecoalf opera en el mercado nacional a través de su canal propio de venta, cuenta con tres tiendas, en Madrid, Barcelona y Málaga. Además, comercializa a través de los grandes almacenes de El Corte Inglés alcanzando así un mayor mercado sin asumir tanto riesgo. Goyeneche apunta que disponen de 11 puntos de venta (córneres) de 35 m² en estos almacenes y que el 10% de las ventas se realiza a través del canal online, de las cuales 50% son de España. Actualmente, la firma española está presente en el mercado internacional. Opera en el mercado europeo con tiendas propias, en Berlín y Ámsterdam. Internacionalmente, la distribución y venta de sus productos se desarrolla mediante distintos agentes en Reino Unido, Francia, Alemania y Escandinavia con más de 500 puntos de venta en tiendas multimarca y grandes almacenes (*Nous, Galeries Lafayette, Selfridges*). Con respecto al mercado internacional, la tabla 2 muestra dónde y por que canales de distribución opera.

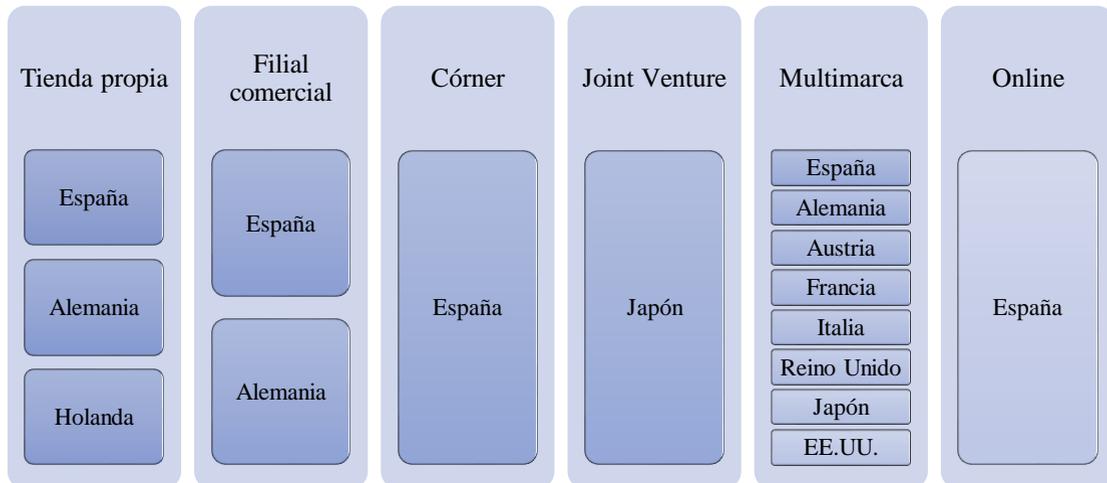


Tabla 2: Tipo de presencia en los mercados

Fuente: El atlas de la moda y Ecoalf.com

La facturación de Ecoalf en España tan sólo representa el 15% del volumen de negocio apunta Goyeneche. Obtiene la mayoría de sus ventas a través de los grandes mercados como Japón y Estados Unidos colaborando con grandes almacenes y empresas multimarca. Aunque todavía es limitada, debido a la madurez de la marca, la distribución responde a unos parámetros de distribución de lujo, donde destacan como principales *retailers*: Barneys, Scoop, Bloomingdales en Estados Unidos, Merci, Cargo, Reyer y Harvey Nicols en Europa y Isetan y United Arrows en Asia. Ecoalf por su modelo de negocio, su posicionamiento vinculado a alta calidad y diseño tecnológicamente vanguardista se puede caracterizar como marca de lujo. Además, sus productos no están al alcance de todo el público, con un rango de precios de 100€-400€, por encima de otras marcas con productos de similar funcionalidad, pero carentes de la dimensión de sostenibilidad que incorpora Ecoalf a lo largo de su cadena de valor.

La compañía establece una cultura organizativa orientada a las personas junto con un alto grado de control, donde los empleados están organizados por funciones y proyectos. Con ello, se pretende instaurar una organización basada en los comportamientos éticos y sostenibles. Además, la compañía busca invertir tanto en capital humano como en investigación.

Ecoalf recurre a diversos intermediarios comerciales, como el Corte Ingles, que minimizan su margen y sus beneficios. La compañía tiene como objetivo alcanzar mejores márgenes en las 5 líneas de productos (calzado, chaquetas, sudaderas, accesorios y ropa deportiva) el cual está vinculado a unos mayores volúmenes de producción. Para lograr estos volúmenes y abaratar los costes necesita aumentar las ventas. La internacionalización a nuevos mercados se presenta como una oportunidad para que la empresa consiga ser lo más competitiva posible.

En resumen, Ecoalf se presenta en el escenario internacional como un referente de empresa sostenible. Las claves del éxito se encuentran en la idea de un negocio fundado bajo las premisas de sostenibilidad, calidad, diseño e innovación. Como retos a largo plazo, Goyeneche explica que buscan ofrecer unos productos más asequibles, por lo que es preciso la ampliación a nuevos mercados, conllevando así a un aumento de las ventas y la producción, junto con el abaratamiento de los costes de fabricación.

4. CONCLUSIONES PARTE I

Tras el estudio realizado en esta primera parte se concluye que el sector de la moda presenta una fuerte tendencia y preocupación por la sostenibilidad. Ecoalf consigue posicionarse como una marca sostenible de referencia en este sector tanto a nivel nacional como internacional, enfocando sus esfuerzos en la responsabilidad medioambiental.

A continuación, aprovechando el desafío que presenta el sector de la moda sostenible, se propone un plan de internacionalización para Ecoalf, de tal manera que se logre expandir la empresa a nuevos mercados.

II. PARTE II: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Como se ha mencionado, en esta segunda parte, se propone implantar un plan de internacionalización para Ecoalf sostenible en el tiempo. El modelo propuesto sobre el que se basa el estudio es el de Hollensen (2011), ya que se considera el más adecuado para la empresa de moda sostenible. Este modelo es el más específico y define de forma operativa y clara cada una de sus fases.

1. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE ECOALF

A continuación, se aplica el modelo de Hollensen de manera práctica, estructurado en cinco fases. Primero, se evalúa la decisión de si llevar a cabo la internacionalización. A pesar de estar ya internacionalizada en ciertos mercados, es necesario detenerse en esta fase puesto que analiza si es conveniente que Ecoalf continúe o no su expansión para garantizar un crecimiento económico sostenible. Esta fase es la que marca la diferencia entre los modelos propuestos. Después, se seleccionan diversos mercados en los que actualmente no opera la marca y ofrezcan una oportunidad para esta; asimismo, se escogen los distintos modos de entrada más convenientes y menos arriesgados para la firma. Más tarde, se diseña e implanta el plan de marketing, centrado en el estudio del marketing mix internacional. Finalmente, se deben controlar y coordinar las diferentes decisiones tomadas para que el plan se aplique de manera satisfactoria en el curso del tiempo.

1.1 FASE 1: DECISIÓN SOBRE SI LLEVAR A CABO LA INTERNACIONALIZACIÓN

En un mundo globalizado, las empresas tienden a salir al mercado extranjero e internacionalizarse. Hollensen (2011) argumenta que las PYMES se caracterizan por presentar un modelo basado en la toma de decisiones empresariales intencionadas, y

no tanto en decisiones espontáneas. Esto se debe a las competencias de los directivos de este tipo de empresas, los cuales destacan por su propensión a buscar nuevas oportunidades que transformen la dirección del crecimiento de la empresa. Este motivo explica la decisión que llevó a Javier Goyeneche a expandir su negocio fuera de las fronteras nacionales. Sin embargo, es necesario detenerse en si la compañía debe o no continuar expandiéndose a otros mercados o desarrollar el crecimiento en los mercados existentes.

El plan de marketing internacional se basa en dos pilares. El primero se fundamenta en la misión, que Thomphon (2006) define como el motivo, propósito, fin o razón de ser de una empresa, respondiendo las siguientes cuestiones ¿qué se pretende alcanzar? ¿cómo cumplirlo? y ¿para quién? La misión está implícita en la historia, las preferencias de la gerencia, los factores del entorno, los recursos y las capacidades de la organización. En particular, la misión de Ecoalf es crear la primera generación de productos reciclados con la misma calidad, diseño y propiedades técnicas que los no reciclados. En busca de un compromiso con la sociedad, Ecoalf, fiel a su misión pretende fabricar y distribuir productos con un ADN concreto: sostenibilidad, innovación y diseño (Ecoalf, s.f). De este modo, la empresa se compromete con el planeta, el medioambiente y la sociedad, siendo coherentes y transparentes con la misión que se ha establecido, y dando credibilidad a la marca. Así, Ecoalf se presenta como un proyecto para el futuro de la sociedad ofreciendo calidad, diseño y sostenibilidad (Ecoalf, s.f).

El segundo pilar es la visión. Fleitman (2000) especifica que la visión es el camino al cual se dirige la organización en el largo plazo y orienta las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad de la empresa en cuestión. La visión de Ecoalf consiste en dejar de utilizar recursos naturales del planeta de manera indiscriminada. Como se puede observar, dicha visión explica las decisiones operativas a llevar a cabo

y por tanto dirigen el resto de las estrategias a implantar. Desde los inicios, Goyeneche afirma que confeccionan sus productos con materiales reciclados, especialmente del océano. De acuerdo con la filosofía de producir donde se encuentran los materiales reciclados y ser competitivos, la firma crea alianzas con distintos proveedores del mundo. Para conseguir dicha competitividad, Goyeneche afirma que es necesario aumentar el volumen de ventas y, por tanto, de clientes. La manera más rápida de conseguir dicho volumen es expandiéndose al mercado global.

Conforme a Hollensen (2011), una vez estudiadas las bases sobre las que se debe basar el plan de marketing, se analiza la cuestión sobre si la compañía debe o no llevar a cabo la estrategia de expansión. Para ello, se utiliza el esquema de las nueve ventanas estratégicas de Solberg (1997) expuesto en la tabla 3.

		GLOBALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA		
		LOCAL	POTENCIALMENTE GLOBAL	GLOBAL
PREPARACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	MADURA	3. Entrar en nuevos negocios	6. Prepararse para la globalización	9. Fortalecer la posición global
	ADOLESCENTE	2. Consolidar los mercados de exportación	5. Considerar la expansión operativa a mercados internacionales	8. Búsqueda de alianzas globales
	INMADURA	1. Quedarse en casa	4. Búsqueda de nichos en mercados internacionales	7. Prepararse para ser adquirido

Tabla 3: Tipo de presencia en los mercados

Fuente: Solberg (1997)

Este análisis se basa en dos dimensiones. La primera, el grado de globalización de la industria viene marcado por la interdependencia entre los diferentes *stakeholders* considerando tres niveles: local, potencialmente global y global. Esta dimensión no puede ser controlada por la empresa, sino por la industria. La segunda dimensión,

controlada por la empresa es la preparación de la empresa, que establece tres niveles en función de las habilidades operacionales que posea la empresa, de más a menos: madura, adolescente e inmadura. Las empresas de moda se caracterizan por la internacionalización en la fabricación y comercialización, ya a que buscan ampliar su cuota de mercado y obtener mayores beneficios. El mercado de la moda está expuesto a los impulsos de la globalización por lo que existe una importante competencia extranjera, situando así a la industria como global o potencialmente global.

Como se ha visto, Ecoalf opera en varios mercados, principalmente en el europeo, donde ha alcanzado un gran volumen de ventas. La compañía ha escalado al nivel internacional y la dirección se caracteriza por una postura proactiva hacia una mayor participación internacional, como indica el presidente de la compañía, abandonando así la opción de empresa inmadura con posicionamiento nacional. La mala experiencia de su fundador fue lo que lideró la expansión al mercado internacional. Después de cerrar Fun&Basics (empresa también fundada por Goyeneche), la cual tenía muchas tiendas propias en España y ni una fuera, decidió no repetir el modelo de negocio. Según Solberg (1997), el reto consiste en aumentar la capacidad de la empresa para reaccionar a las presiones competitivas de tal manera que pueda dar un impulso a los diferentes mercados globales correspondiente al punto 5 y 8 de la tabla 3. La estrategia de expansión por la que se debe optar varía en función de la situación (demanda, competidores, barreras). Al penetrar mercados donde se encuentran los competidores, Ecoalf puede preferir por establecer alianzas con los principales actores del mercado en cuestión o crear acuerdos de licencia, franquicias o *joint ventures*. Según Solberg, cada salto de estado requiere una transformación organizativa y nuevos recursos económicos. Ecoalf muestra una coherencia estratégica en la adquisición por el fondo Manor Group, ofreciendo escalabilidad y permitiendo el refuerzo de la estructura económica de la firma de moda. Por lo tanto, se excluye la opción 7, ser adquiridos en el corto plazo.

El proceso de internacionalizar una compañía involucra varias actividades de la cadena de valor. Este último consiste en la clasificación de las diferentes actividades de la empresa que proporcionan valor a los consumidores y generan un beneficio. La cadena de valor muestra la relación entre los recursos de la compañía (externos e internos) frente a la posición que ostenta en el mercado global (Hollensen, 2011). Para que los recursos sean valiosos deben ser transformados en actividades que generen menos coste o más valor que los competidores. Ecoalf se enfrenta a los bajos costes de producción de los competidores (conseguidos por la deslocalización de la producción y los altos volúmenes de producción) y elevadas inversiones en I+D+I para sus productos confeccionados con materiales reciclados. No obstante, crea valor para sus clientes mediante el uso de materiales que les distingue y, además, establece alianzas con productores del mundo, logrando una ventaja competitiva. Así, el valor diferencial en su cadena se encuentra en la actividad de I+D+I relacionado con los productos y los procesos de producción únicos. A la hora de internacionalizar la compañía, debe considerar la posibilidad de internacionalizar actividades que no reflejen una ventaja. Por ello, la compañía debe internacionalizar las actividades más relacionadas con el consumidor (actividades *downstream*) intentando mantener el control de la cadena de valor desde las oficinas centrales.

A continuación, de acuerdo con el modelo de Hollensen se presenta el análisis DAFO de Ecoalf en la tabla 4.

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta inversión en I+D+I. - Coste alto de las materias primas (extracción del plástico del mar, reciclaje y transformación en hilo). Márgenes bajos. - Precios de venta elevados que no todo el mundo está dispuesto a pagar. - Baja rentabilidad (dificultades para la financiación de la producción). - Empresa de tamaño pequeño. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de concienciación medioambiental en la sociedad que se traduce en menos cuota de mercado. - Empresas con experiencia y gran dimensión que se adentran en el mercado de la moda sostenible (como H&M) con capacidad de liderar el segmento. - Ausencia de apoyos y subvenciones por sostenibilidad. - Descentralización de la producción (demasiados centros productivos en diversos países). Elevado coste logístico. - Incapacidad de generar crecimiento de márgenes a través de una expansión rápida.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tecnología diferenciadora. - Respeto del medioambiente y transparencia. - Gran variedad de productos ecológicos (diversificación en múltiples categorías y referencia). - Alianzas estratégicas con grandes almacenes que garantizan cierto volumen de producción. - Colaboraciones con famosos (Gwyneth Paltrow) y grandes empresas (Apple) las cuales dan cierta credibilidad. - Liquidez y recursos financieros asegurados por el fondo Manor Group. - Cultura empresarial sólida: compromiso con el medioambiente y visión a largo plazo. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escasez de oferta de moda sostenible. - Creciente demanda de moda sostenible. - Entre los objetivos de la ONU, respeto por el medioambiente, en concreto el mar. - Pocas empresas involucradas en el medioambiente que diferencia a la marca. - Posibilidad de convertirse en el líder del mercado de la moda 100% sostenible. - Aumento de la concienciación social y medioambiental.

Tabla 4: Análisis DAFO Ecoalf

Fuente: Elaboración propia

Para que la internacionalización se realice de la mejor forma es necesario que Ecoalf aproveche su ventaja competitiva. Debido a que sus debilidades se centran en temas de costes, mediante el crecimiento de sus ventas, puede lograr un considerable volumen de producción el cual abarataría los costes de fabricación, permitiendo una

mayor rentabilidad. Además, la marca debe aprovechar las recientes colaboraciones con celebridades y grandes empresas para expandir su negocio, puesto que son un escaparate mundial con el cual puede dar a conocer la marca, aumentar cuota de mercado y, por lo tanto, los ingresos. Muchas marcas de moda suponen una amenaza ya que empiezan a utilizar tejidos sostenibles, eliminando así la diferenciación de Ecoalf. Sin embargo, Javier Goyeneche declara que el problema no está en los tejidos que emplean, sino en que el modelo de negocio de las empresas no es sostenible en el tiempo. Muchas de las empresas crean líneas 'eco' menos punteras en diseño de acuerdo con el *fast fashion*. Pero la reflexión es que, aún siendo capaces de sacar estas líneas, las grandes compañías no están dispuestas a alterar su modelo hacia uno sostenible. Lo que llevan a cabo son *greenwashes* que dan buena imagen frente al consumidor y sus inversores, pero no supone un cambio de modelo de negocio real que ponga en riesgo sus resultados financieros. Con este análisis, se observan las características internas y externas que permiten implantar el modelo de internacionalización hacia potenciales mercados.

El siguiente paso para entender la capacidad competitiva de la empresa es estudiar el ámbito competitivo. Hollensen (2011) propone realizar un análisis del microentorno, mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980). Sostiene que la competencia en una industria se fundamenta en su estructura económica y va más allá del comportamiento de los competidores. El estado de la competencia depende de cinco fuerzas competitivas básicas: nuevos entrantes, proveedores, sustitutivos, clientes y competidores del mercado, véase la figura 4. La combinación de estos factores determina el potencial beneficio de la empresa en la industria. A continuación, se discute cada una de las cinco fuerzas de la industria de la moda en general, y de la moda sostenible cuando existan particularidades, estableciendo la intensidad y el efecto de cada fuerza sobre la empresa y su microentorno. Para complementar, el estudio se esquematiza en el anexo 3.

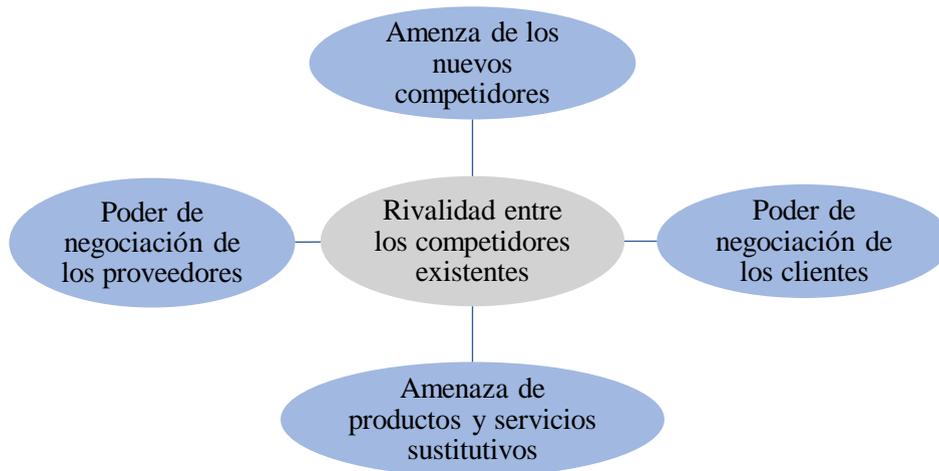


Figura 4: Modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980)

Fuente: Porter (1980)

En primer lugar, la **amenaza de los nuevos competidores** reside en la existencia de barreras de entrada, determinando lo atractiva que es la industria. Por un lado, el sector de la moda a nivel general al ser antiguo consta de barreras, como son las economías de escala y de alcance que se logran con grandes volúmenes de producción complicando la entrada de nuevos rivales. Además, los líderes del mercado poseen un control de los canales de distribución y de los puntos de venta estratégicos. Cualquiera puede decidir abrir un negocio de moda, pero existen competidores con imagen de marca que obstaculizan el crecimiento. Por otro lado, en el sector de la moda sostenible existen otras barreras como las tecnológicas, que permiten el acceso a materias primas sostenibles y patentes. Los gastos en I+D+I requieren grandes inversiones de capital dificultando la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, al ser la moda sostenible una alternativa reciente presenta una oportunidad de negocio atractiva para muchos, ya sea para competidores no sostenibles medioambientalmente que buscan una nueva imagen de marca (Ozdamar Ertekin y Atik, 2015) como para nuevos entrantes. En resumen, existen barreras de entrada en la industria, a nivel general como en la sostenible, relacionadas con los volúmenes de producción y

capital y con el acceso a los canales de distribución, que dificultan la entrada a nuevos rivales.

En segundo lugar, el **poder de negociación de los proveedores** es la capacidad con la cuentan estos actores para imponer el precio de las transacciones. Influye el número de proveedores, su concentración y su importancia en la cadena de valor. En la industria de la moda los proveedores tienen un bajo poder de negociación para los líderes del mercado puesto que están integrados en la cadena de valor y localizados en países de bajo coste, pero alto para los minoristas que no disponen de economías de escala y deben producir en el mercado doméstico. En la moda sostenible las alternativas de productos sostenibles son escasas y difíciles de conseguir. Esto se debe a la falta de infraestructuras, disponibilidad y accesibilidad, lo que requiere tiempo y esfuerzo para establecer alianzas (Ozdamar Ertekin y Atik, 2015). En la moda sostenible el poder de los proveedores es elevado determinando el precio.

Después, el **poder de negociación de los clientes** consiste en la capacidad que disponen los consumidores para presionar la demanda y los precios. En la industria de la moda los clientes tienen mucho poder de decisión ya que existen numerosos competidores y tienen infinitas alternativas donde escoger. Sin embargo, en el sector sostenible no sucede lo mismo, los clientes buscan unos productos cuya oferta es escasa y no gozan de alternativas con las que puedan ejercer una presión sobre el precio y la demanda (Ozdamar Ertekin y Atik, 2015). Además, los clientes poseen otra filosofía de compra y comparten los valores de la marca. En la moda sostenible existe una fidelización de los clientes con las marcas.

En cuanto a la **amenaza de los productos sustitutivos**, son aquellos que satisfacen las mismas necesidades que lo que ofrece la industria, en este caso la necesidad de vestirse. En el sector de la moda no existe una amenaza como tal (Hill y Jones Gareth,

2009). Sin embargo, cabe destacar que la industria de la moda se ve amenazada por el movimiento de la moda sostenible, el cual podría considerarse como producto sustitutivo, siendo una amenaza irrelevante. En el sentido contrario, las prendas genéricas de moda suponen una gran amenaza para la vestimenta sostenible, puesto que cubren las mismas necesidades.

Por último, la rivalidad de los competidores, sobre la que ejercen el resto de las fuerzas, se determina en base al crecimiento de la industria, concentración y diversidad de competidores y el abanico de oferta de productos. La industria de la moda como se conoce hoy en día no tiene fronteras y existe un flujo constante de competidores en todo el mercado, doméstico y exterior, de tal manera que la rivalidad se intensifica. En cambio, en la moda sostenible, existen pocos competidores que ofrezcan los mismos productos, pero la rivalidad se intensifica con el tiempo puesto que se presenta como una oportunidad de negocio para nuevos entrantes o grandes del mercado de la moda no involucrados en la sostenibilidad (Jung y Jin, 2014).

En conclusión, la marca de moda sostenible española posee cierto recorrido sobre el terreno internacional. La industria de la moda es un sector muy competitivo donde el volumen de ventas permite el abaratamiento de costes logrando la maximización de los beneficios. La experiencia del presidente de Ecoalf guía la ambición de la internacionalización. Para expandir su firma a nuevos mercados debe aprovechar su trayectoria en el mercado europeo, la consolidación de la marca impulsada por las firmas y personajes populares, además de la tendencia creciente por la preocupación sobre el medioambiente.

1.2 FASE 2: DECISIÓN DE LOS MERCADOS DE ENTRADA

Una vez decidida que la estrategia más adecuada es continuar con la expansión de Ecoalf a nuevos mercados, se analiza cuales son los óptimos para su

internacionalización. Para ello, se estudia la dimensión del macroentorno, las cuales afectan al mercado y al comportamiento de los consumidores y, por tanto, al plan global de marketing que se debe implantar. Es una fase relevante en el proceso de internacionalización puesto que influye en el modo de entrada en el país seleccionado y en la capacidad de coordinación de las operaciones.

Hollensen (2011) sugiere analizar los factores del macroentorno a los cuales se expone la firma, para adaptar el plan y establecer las bases del crecimiento de la compañía. Para el análisis del entorno del país de origen se efectúa un análisis PESTEL (Hollensen, 2011). Con este se consiguen determinar los factores que permiten implantar una determinada estrategia y las adaptaciones al mercado. A continuación, se presentan los principales factores:

- *Factores políticos:* La situación política actual en España evidencia incertidumbre y debilidad afectando de manera negativa las previsiones de crecimiento del país (KPMG, 2020).
- *Factores legales:* El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio es el organismo encargado de regular el comercio exterior, la política industrial y la protección al consumidor en España. Además, por pertenecer a la UE es necesario tener en cuenta las regulaciones que esta propone. La liberación del sector textil conllevó a la firma de los Acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC) con el objetivo de promover las exportaciones e importaciones.
- *Factores económicos:* La economía española evoluciona en un contexto de desaceleración económica. En 2018, el crecimiento del PIB fue de 2,4% mientras que en 2019 se estima que fue de 2,0% (KPMG, 2020). Las previsiones para este año son las de un crecimiento más moderado que el pasado año. La desaceleración económica está marcada por una disminución considerable del gasto de los consumidores. El gráfico 3 muestra la variación

del gasto medio en calzado y vestimenta. Como se observa en el gráfico 4, las ventas del comercio de moda muestran una variación negativa, marcada por la mayor caída interanual en 2008 (primer año de crisis). Se constata que la variación del volumen de ventas está relacionada con el gasto destinado al consumo.



Gráfico 3: Gasto medio por persona en vestido y calzado en España

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2019)

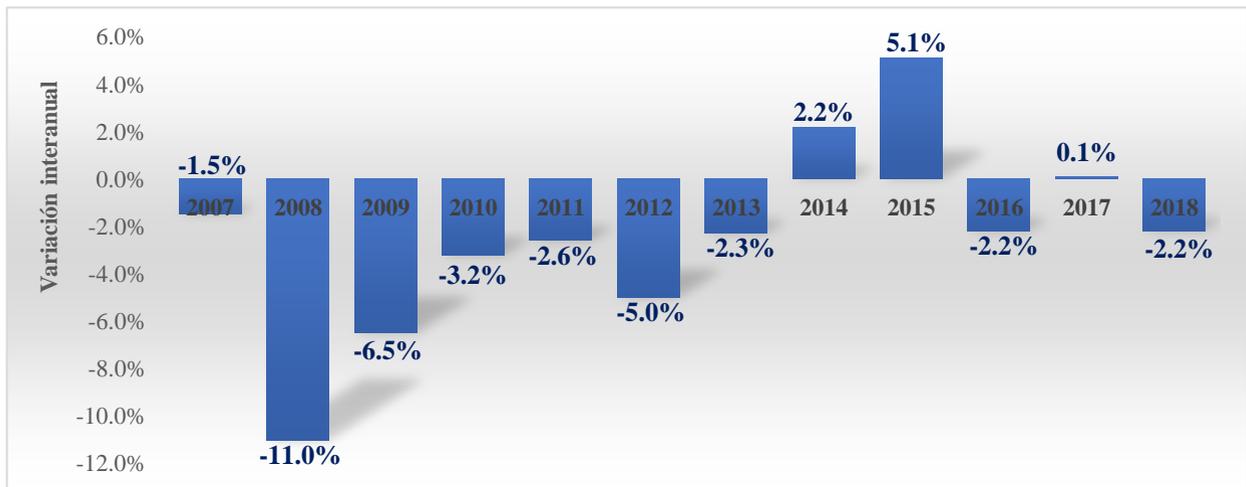


Gráfico 4: Variación interanual de las ventas del comercio de la moda en España 2007- 2018

Fuente: Statista (2019)

- *Factores sociales:* Los factores económicos se relacionan con la evolución de los sociales, explicados por un cambio en las preferencias de los

consumidores, hábitos centrados en el ocio en vez de en el consumo. Esta variación viene acompañada por un cambio demográfico, con una población envejecida que deja la moda en segundo plano (Modaes y CITYC, 2018).

- *Factores tecnológicos:* El sector de la moda se debe adaptar y enfrentar a la revolución tecnológica relacionados con: la cadena de producción, el desarrollo y diseño, los canales de venta (*e-commerce*) y la comunicación (marketing digital) (KPMG, 2020).
- *Factores ecológicos:* La sostenibilidad y las prácticas éticas cobran importancia este último año en el sector. Las empresas buscan ser competitivas y responsables, prestando atención a toda la cadena de valor velando por el medioambiente y los derechos humanos. Asimismo, la ONU establece 17 objetivos que velan por el desarrollo sostenible, influyendo en la sociedad y los modelos de negocio de las empresas.

Con este análisis, se conocen las bases sobre las que se desarrolla el mercado de origen de Ecoalf y se comprende el porqué desarrolla una pronta internacionalización, sin dejar de expandirse y consolidarse a nivel nacional. España se muestra como un país poco atractivo y arriesgado para desplegar un negocio de moda. Hollensen (2011) propone construir un modelo conocido como *International Market Selection (IMS)* para la selección del mercado extranjero basándose en dos determinantes: la empresa y el entorno, explicados en la figura 5.

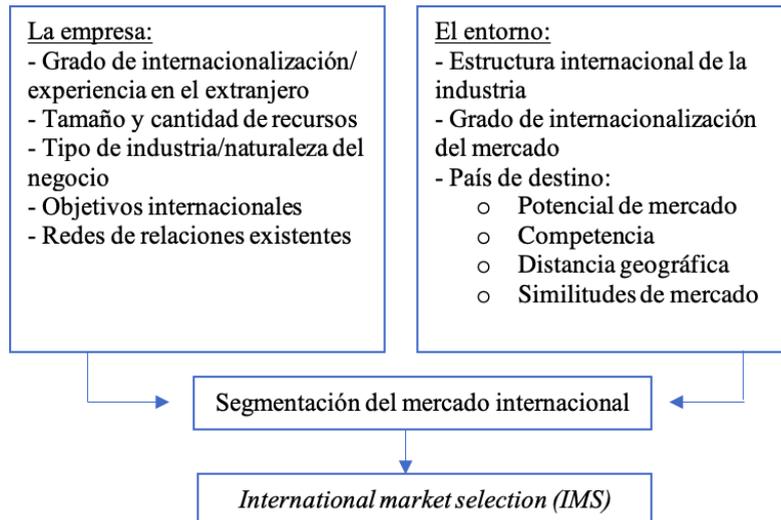


Figura 5: Selección de los mercados potenciales internacionales

Fuente: Hollensen (2011)

- La empresa: Ecoalf se caracteriza por ser una empresa con cierto grado de internacionalización puesto que opera en varios mercados, concretamente en Europa, Estados Unidos y Japón. El negocio se lleva a cabo gracias a las alianzas con proveedores sostenibles alrededor del mundo, y con importantes *retailers* en los tres mercados mencionados. Además, su fundador considera que la marca es fácil de exportar al extranjero por su filosofía y sus productos diferenciados. Desde la alta dirección apuestan por dicha estrategia, aplicando las medidas necesarias, como la entrada del fondo Manor Group, obteniendo así unos mayores recursos financieros. Cabe destacar que gracias al recorrido internacional que posee, Ecoalf cuenta con un equipo experimentado en la internacionalización de la marca, pero es necesario ampliarlo para gestionar adecuadamente el mercado potencial. Mediante la expansión, Ecoalf busca lograr economías de escala que reduzcan los costes de producción. Así, se hace más accesible y consigue una mayor cuota de mercado. Para internacionalizarse es necesario implantar la firma en un mercado con un crecimiento potencial y duradero con preocupación por el medioambiente.

- El entorno: la industria de la moda, como se ha visto, está dominada por el modelo de *fast fashion*, pero desde 2007 nace el concepto de *slow fashion*. No se consideran como contrarios ni opuestos, sino distintos. El último se caracteriza como una alternativa responsable que vela por lo social y ambiental. La globalización y el mundo tecnológico eliminan las fronteras para la industria e intensifican la competencia. La compañía debe optar por el modo de entrada más beneficioso, para mantenerse competitiva. Por ello, se analiza el entorno de los potenciales mercados.

Se lleva a cabo la segmentación de mercado mediante la combinación de las características de la empresa y del entorno, reduciendo de manera progresiva los mercados potenciales hasta encontrar el óptimo. Hollensen (2011) propone seguir los siguientes pasos, los cuales se desarrollan para el caso de Ecoalf.

→ *Paso 1: Selección de los criterios de segmentación.*

Para lograr una segmentación eficaz y una localización óptima para Ecoalf, los criterios usados deben ser medibles y accesibles, se distinguen dos clases. Por un lado, las características generales comprenden las barreras geográficas, sociales, económicas y tecnológicas (de acuerdo con el análisis PESTEL). Por otro, las características específicas incluyen lo cultural y el estilo de vida.

→ *Paso 2: Investigación de los mercados/países.*

Este proceso se divide en dos:

- **El análisis preliminar:** consiste en determinar los criterios más adecuados para la selección del mercado potencial. Ecoalf se caracteriza por haber salido al mercado internacional con cierta rapidez. Opera actualmente en Europa Occidental, Estados Unidos y Japón, los cuales se descartan como posibles mercados. Para la preselección, es necesario centrarse en los factores políticos y

económicos que muestren oportunidades para dicho desarrollo reduciendo riesgos. La OMC divide el comercio en seis regiones: África y Oriente Medio, Europa Occidental, Europa del Este y Rusia, Norte América, Sudamérica y Asia Pacífico. Acotando la preselección, Goyeneche considera que Oriente Medio y Sudamérica son mercados atractivos para expandir su firma y de los cuales han recibido ofertas. Se analizan los factores políticos y económicos: América Latina revela incertidumbre política acompañada de desastres naturales obstaculizando la estabilidad económica de la región. La zona debe enfrentarse a desafíos económicos que aseguren un crecimiento económico (Deloitte, 2019). Mientras, Oriente Medio es una región marcada por tensiones geopolíticas y conflictos por el petróleo, poniendo en riesgo y desestabilizando la zona. Sin embargo, existen expectativas favorables de crecimiento económico acompañadas por el aumento del turismo en las regiones no dependientes del petróleo (Deloitte, 2019). Así, el estudio se centra en el mercado de Oriente Medio, reduciendo la selección a los países mostrados en la tabla 5.

Arabia Saudí	Emiratos Árabes Unidos (EAU)	Líbano
Armenia	Georgia	Omán
Azerbaiyán	Irak	Palestina
Bahréin	Irán	Siria
Catar	Israel	Turquía
Chipre	Jordania	Yemen
Egipto	Kuwait	

Tabla 5: Países de Oriente Medio

Fuente: Datos Banco Mundial (2020)

- **La selección adaptada a las circunstancias de la compañía:**

Debido a que la región de Oriente Medio revela ciertas tensiones geopolíticas descartamos aquellos países cuya entrada es desaconsejable, reduciendo así los mercados potenciales. Se analiza en profundidad las características generales de los mercados para plantear la internacionalización de Ecoalf.

- *Componente geográfico:*

Una vez segmentado el mercado mundial se considera la distancia geográfica respecto al país de origen. Los países de la región se encuentran a mucha distancia en comparación con países de Europa o África. Sin embargo, desde un punto de vista logístico hay países de la región que cuentan con conexiones de transporte que los hace atractivos y facilita la inversión extranjera. En concreto, EAU destaca por las infraestructuras, puerto y aeropuertos que facilitan las comunicaciones (ICEX, 2019).

- *Componente político y legal:*

El ámbito político en estos países es un factor importante para analizar, ya que la región se caracteriza por tener regímenes políticos distintos a los europeos que influyen en el sistema legal y económico. La tabla 6 presenta los índices de libertad (Heritage Foundation, 2020) que derivan del sistema político.

Pais	TOTAL	Carga fiscal	Salud Fiscal	Libertad de Negocios	Libertad Laboral	Libertad Monetaria	Libertad Comercial	Libertad de Inversión	Libertad Financiera
Arabia Saudí	62,4	99,8	19,3	66,6	63,3	81,0	75,4	45	50
Bahréin	66,3	99,4	2,6	70,5	71,1	81,1	79,4	75	80
Catar	72,3	99,8	93,7	71,1	65,9	80,6	81,6	60	60
EAU	76,2	99,2	94,1	78,6	81,3	79,6	80,4	40	60
Kuwait	63,2	97,7	99,6	61,3	62,2	73,2	76,4	55	60
Omán	63,6	98,4	14,8	74,6	56,9	78,4	81,6	65	60

Tabla 6: Índice de libertades 2020

Fuente: Heritage Foundation (2020)

En cuanto a las libertades de los países seleccionados se observa que el país más atractivo es EAU, por las libertades de negocios y laborales. Por el contrario, Arabia Saudí se presenta como el menos atractivo para desarrollar el plan de internacionalización. Sin embargo, este criterio aislado no permite sacar conclusiones definitivas. Por ello, se analizan los mercados en función de otros criterios.

- *Componente económico:*

En línea con la tabla 6, se analiza como de atractiva puede llegar a ser la economía del país y las expectativas de crecimiento de cada mercado. Para analizar el entorno macroeconómico, se calcula el CAC tomando un intervalo de cuatro años de las previsiones de crecimiento del PIB de cada país en la tabla 7.

País	CAC % PIB
Arabia Saudí	2,37%
Bahréin	0,66%
Catar	1,58%
EAU	2,07%
Kuwait	1,31%
Omán	0,88%

Tabla 7: CAC previsiones PIB (2020-2024)

Fuente: elaboración propia basada en datos de World Data Base Outlook (2020)

Se perciben unos crecimientos dispares. Los países con una importante previsión de crecimiento del PIB son Arabia Saudí y EAU, con un CAC mayor al 2%, mostrándose un fuerte potencial crecimiento. Por el contrario, los potenciales crecimientos de Omán y Bahréin no son interesantes.

Según el informe de McKinsey de 2020, *The State of Fashion*, las ventas anuales de moda en los mercados del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG) representan 50.000 millones de dólares. El gasto en algunos países del CCG es uno de los más elevados a nivel mundial en términos per cápita, alcanzando aproximadamente 500 y 1.600 dólares por persona en la Arabia Saudita y los EAU (Amed et al., 2020).

- *Componente demográfico:*

Oriente Medio no sólo se caracteriza por tener la población más joven urbana a nivel mundial sino también estos son los más ricos y con una elevada propensión al consumo (Deloitte, 2019).

País	Crecimiento demográfico
Arabia Saudí	6.97 %
Bahréin	9,70%
Catar	8,48%
EAU	6,34%
Kuwait	6,97%
Omán	8,20%

Tabla 8: Crecimiento demográfico estimado para 2025

Fuente: United Nations (2019)

Todos los países presentan un crecimiento superior al estimado para la población mundial (entorno al 5%), por lo tanto, los seis países son atractivos para implantar la marca Ecoalf. No obstante EAU, es el país con la mayor proporción de inmigrantes del mundo, con 87,62% de población inmigrante (Oficina de Información diplomática, 2019).

Además, es interesante analizar el sector turístico, ya que los turistas contribuyen de manera considerable al consumo de bienes de un país. Para ello, la tabla 9 expone los ingresos procedentes de turistas internacionales en cada país.

País	Ingresos (millones de \$)
Arabia Saudí	12.038
Bahréin	3.642
Catar	5.565
EAU	21.375
Kuwait	395
Omán	1.748

Tabla 9: Ingresos por turismo internacional en 2018

Fuente: UNWTO (2019)

EAU posee, con diferencia, los mayores ingresos provenientes de turistas internacionales. Arabia Saudí ocupa el segundo lugar de una forma singular ya que los ingresos son debido a los visitantes de peregrinación a la Meca y no por turismo vacacional (ICEX, 2019). Así, EAU se muestra como el país idóneo para llevar a cabo la expansión con una población urbana multicultural.

- *Componente lingüístico:*

La comunicación es esencial para desarrollar negocios en un país (Hollensen, 2011). Ecoalf como firma de moda está el contacto directo con los consumidores. Será necesario solventar las barreras lingüísticas que estos países presentan, como por ejemplo la traducción al árabe de los rótulos de las tiendas del nombre Ecoalf. Sin embargo, el idioma oficial para los negocios, de acuerdo con Santander Trade (2020), es el inglés, por lo que el equipo encargado de llevar a cabo las gestiones debe dominar el inglés. Además del inglés, contar con un equipo multicultural que hable árabe a nivel de venta directa, donde existe relación con el público.

- *Componente cultural:*

Hofstede (2010) indica que es necesario analizar las diferencias culturales existente en cada país respecto al país de origen de la compañía. El análisis se basa en seis dimensiones: distancia al poder, individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad, evitación de la incertidumbre, indulgencia y orientación a largo plazo. Sólo se analizan cuatro de estas, debido a la falta de información en determinados países. Además, se estudian cuatro países, por no aparecer Omán y Bahrein en las bases de datos Hofstede (2010). Ello no supone un problema puesto que los factores previos de estos países no eran relevantes. Ecoalf busca ofrecer productos sostenibles para todos los públicos, los países de Oriente Medio destapan diferencias culturales respecto a España, véase la tabla 10, y la expansión a alguno de estos mercados supone un reto para la firma.

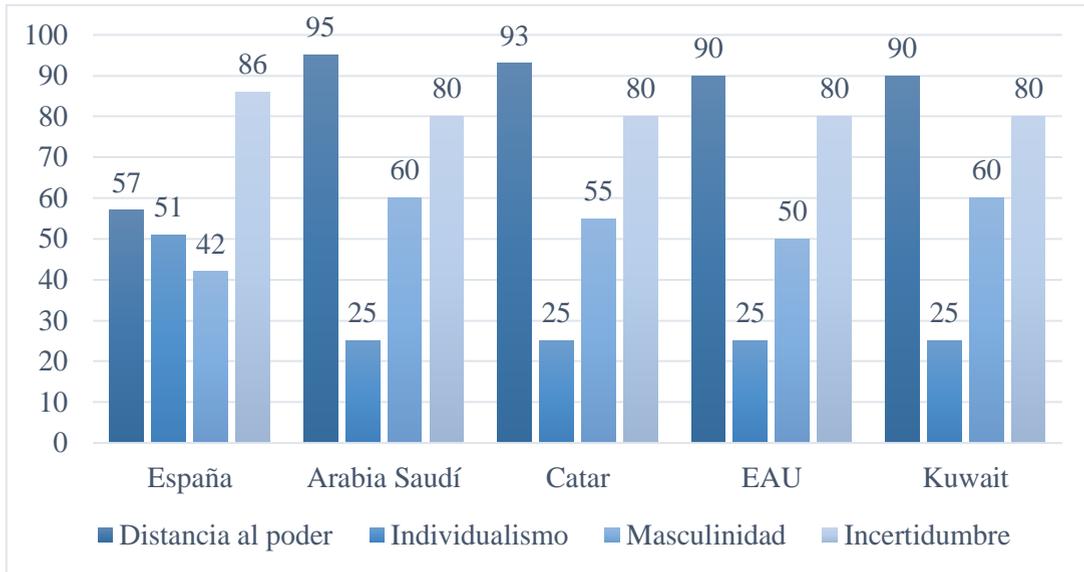


Tabla 10: Comparación socio cultural entre países según Hofstede

Fuente: Hofstede insights (2019)

Se constata que los países de la misma región son muy similares en cuanto a niveles culturales, debido a la proximidad entre ellos. España está compuesta por una sociedad marcada por la preocupación y la calidad de vida, mientras que el resto de los países se rigen por una sociedad competitiva que busca el éxito (Hofstede, 2010). Las diferencias culturales son notables. Sin embargo, están atenuadas por el turismo que es un motor de ingresos en EAU y Arabia Saudí (Amed et al., 2020).

Tras el análisis en los diferentes ámbitos, se concluye que EAU es el país cuyo mercado potencial es el más atractivo respecto a los otros propuestos de la región por motivos económicos, legales, demográficos y culturales.

→ *Paso 3: Desarrollo de los subsegmentos en el país de selección.*

Una vez seleccionado el país, en este caso Emiratos Árabes Unidos, se decide cual es la ciudad más adecuada para llevar a cabo el plan de internacionalización en Oriente Medio. EAU está dividido en siete emiratos: Abu Dabi, Dubái, Ajmán, Fuyaira, Ras al-Jaima, Sarja y Umm al-Quaywaym. La selección se centra en Abu Dabi y Dubái.

Según datos del ICEX (2019) son las economías más grandes del país, suponen un 90% del PIB. Además, representan 50% de la población del país. Se analizan las diferencias y como son de atractivas en base a criterios económicos y turísticos que afectan al sector de la moda en la tabla 11.

Criterio	Puntuación	
	Dubái	Abu Dabi
Tamaño del mercado	5	3
Crecimiento de mercado	5	4
Accesibilidad al mercado	4	4
Intensidad de la competencia	5	4
Poder de compra	5	5
Importancia mercado turístico	5	2
TOTAL	29	22

Tabla 11: Atractivo del mercado: Dubái y Abu Dabi

Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX (2019)

Según el análisis realizado en las tablas anteriores, Dubái se identifica como la ciudad más atractiva para el plan de internacionalización de Ecoalf, siendo la capital económica del país. Esta ciudad es considerada como unos de los centros comerciales a nivel mundial. Así, la marca de moda española podrá exponer su filosofía en el *hub* de la moda mundial (ICEX, 2019). En 2017, Dubái ocupó la tercera posición de ciudades del mundo que recibe más visitantes en comparación con su población (ICEX, 2017).

En resumen, el mercado de Dubái es el óptimo para desarrollar el plan de internacionalización de la marca de moda española sostenible. Se decide implantarlo en Dubái, ya que existe un potencial económico determinado por su demografía y un elevado poder adquisitivo de los residentes, junto con una afluencia turística multiplicador del consumo (Amed et al., 2020). Cabe destacar, que Dubái se posiciona como el centro comercial tanto de la zona como del mundo, definido como un escaparate mundial (ICEX, 2019).

1.3 FASE 3: ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN EL MERCADO

Tras tomar la decisión de expandir Ecoalf a Dubái, es necesario definir el modo de entrada. Una forma de entrada al mercado internacional consiste en un acuerdo institucional necesario para la entrada de productos, tecnología y capital humano de una empresa en un mercado extranjero (Hollensen, 2011).

Según el plan global de marketing de Hollensen existen tres tipos formas de entrada, analizadas en detalle en la figura 6.

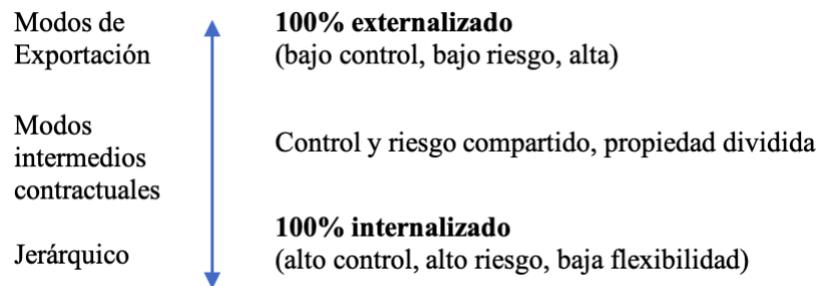


Figura 6: Clasificación de los modos de entrada en un mercado

Fuente: Hollensen (2011)

La estrategia se debe ajustar a los recursos y metas de la compañía y a la situación del mercado para un desempeño satisfactorio. El análisis se centra en las formas de entrada más comunes para las empresas de moda.

- En la exportación distinguimos la **exportación directa**. Ecoalf realizaría las actividades de exportación estableciendo contacto directo con tiendas multimarca y grandes almacenes en Dubái. Ecoalf se encarga de diseñar las estrategias del marketing mix obteniendo soporte local.
- En cuanto a los intermediarios contractuales son vehículos que transfieren conocimiento y habilidades entre la empresa matriz y un socio local, perdiendo control y propiedad. Se distingue la **franquicia**, Ecoalf concedería el derecho de marca (concepto total de marca) a un socio local por un tiempo determinado en un territorio concreto incluyendo un royalty, así como un plan de marketing e

inversiones. Se establece un acuerdo comercial y de marketing donde el socio, con experiencia, compra la mercancía a Ecoalf y aporta capital y conocimientos de mercado para el desarrollo de la marca en el mercado, eliminando los posibles riesgos económicos para Ecoalf. Asimismo, Ecoalf podría optar por establecer una *joint venture* que consiste en un *equity partnership* entre dos partes, es decir, colaboraría con una empresa de Dubái, respetando el marco legal existente en el cual las compañías locales deben tener al menos un 51% del capital en manos de socios locales. Ecoalf entraría en el mercado de la mano de un socio local. Se debe encontrar un socio cuyos objetivos sean compatibles con los de Ecoalf y disponer de mayores recursos económicos.

- Por último, en el modo jerárquico existe la posibilidad de formar una **filial** en el mercado potencial, sin tener que realizar acuerdos con socios locales. Así, se crearía una compañía local poseída y operada por Ecoalf bajo las leyes y los impuestos de Dubái.

Ecoalf es una firma con trayectoria internacional, pero desconoce el mercado en cuestión. En un primer momento parece atractiva la exportación directa ya que no se asume tanto riesgo, pero Ecoalf no tendría control sobre la comercialización final ya que se produce una cesión al *retailer*. Esta alternativa se descarta para la internacionalización. Siguiendo la estrategia y situación de la compañía, no es interesante crear una filial en Dubái. A pesar de tener el control absoluto, supone demasiado riesgo e implica unos costes que por el momento la marca no está dispuesta a asumir. Además, este modo es atractivo para empresas de mayor tamaño y con más experiencia en el mercado. Para asegurar el éxito y minimizar costes es atractivo uno de los modos contractuales, en concreto la franquicia. Así, Ecoalf debe establecer un acuerdo con un franquiciado experimentado en el sector de la moda, donde se transmite el derecho de uso de marca, experiencias de negocio y se presta una asistencia comercial continua. El franquiciado local asume parte del riesgo

económico, acometiendo las inversiones y gestionando el negocio. Mediante la franquicia se logra la apertura de tiendas, córneres en tiendas de distribución y la distribución en plataformas *online*. Si los resultados obtenidos al cabo de cinco años son los esperados, sería idóneo hacer una *joint venture* con el franquiciado (51% retenido por el socio local, aunque con mayoría en el consejo de administración y control de la dirección ejecutiva de la empresa). Ecoalf, lograría entrar en el mercado de manera segura, sin perder imagen de marca, asumiendo menos riesgos económicos ante la imposibilidad de instaurar directamente una tienda propia, al mismo tiempo que elimina riesgos políticos. Concluyendo, el mejor modo de entrada en el mercado de Dubái es una franquicia.

1.4 FASE 4: DISEÑO DEL PLAN GLOBAL DE MARKETING

Una vez concretado el modo de entrada, la siguiente fase consiste en diseñar el plan global de marketing para Ecoalf en Dubái. Se busca adaptar el marketing mix existente de la firma al nuevo mercado. El estudio se basa en las decisiones sobre las 4P's: producto, precio, distribución y promoción (Hollensen, 2011). La empresa puede optar por mantener las mismas políticas o bien por adaptarlas a las peculiaridades del mercado.

- **Producto:** Estratégicamente Ecoalf es una marca global por lo que alteraciones de productos y fabricaciones especiales para un determinado mercado deben alejarse del plan estratégico de marketing. Es necesario tener en cuenta el mercado local para racionalizar la oferta y crear una cartera de productos y de referencias (color, tamaño) concreta. Ecoalf, dispone de dos líneas de productos: ropa y complementos. El primero abarca abrigos y chaquetas, chalecos, sudaderas y jerséis, camisetas, camisas, punto, vestidos, faldas, pantalones y ropa deportiva, mientras que el segundo comprende calzado, mochilas, bolsos y gorras. Hay que considerar el clima cálido y desértico, y la otra dimensión de Dubái, donde el

retail de moda crece por el auge del turismo internacional (chinos, rusos, europeos...) donde la ropa invernal forma parte de las pautas de consumo de clientes y buscan en Dubái mejores precios que en sus países de origen (Amed, et. al, 2020). Como marca de moda, Ecoalf estructura su oferta en dos temporadas, invierno y verano. Manteniendo la coherencia de la marca a nivel internacional, para adaptarse debe alargar artificialmente la temporada de verano a siete u ocho meses reduciendo la exposición de invierno a cuatro o cinco meses.

- **Precio:** Es la única variable del marketing mix que influye directamente en la generación de ingresos y en el comportamiento de compra de los clientes. Ecoalf, en el largo plazo, busca ser una compañía con dimensión internacional dirigiendo las decisiones a nivel interno. Son importantes los factores medioambientales, que afectan al precio. Para importar e introducir los productos en Dubái es necesario una licencia de importación la cual está restringida a los nacionales o compañías participadas por nacionales. Por ello, es aconsejable, identificar y entrar a través de un franquiciado especializado en el sector de moda y que vea en Ecoalf un modelo de negocio de éxito futuro. En el caso concreto de EAU, forma parte de la Unión Aduanera de CCG (Consejo de Cooperación del Golfo) donde los aranceles son del 5% sobre el valor de las importaciones. Una vez importada la mercancía en un país no es necesario el pago de nuevo de ese 5%, facilitando la expansión posterior en la región. Por otra parte, el sector de la moda se ha visto afectado por la entrada en vigor de un IVA del 5% en 2018, que Ecoalf debe considerar a la hora de fijar la estructura de precios regional haciéndola coherente con su estructura de precios mundial (América, Europa y Asia). Podrá trasladar el IVA al consumidor final o bien absorberlos en su estructura de márgenes reduciendo su precio de venta neto para tener un precio más competitivo. Sin embargo, siendo una prioridad estratégica de Ecoalf, la mejora de márgenes y

teniendo en cuenta la ausencia de competidores sostenibles, es recomendable trasladar el 5% de IVA al consumidor final.

El poder adquisitivo en Dubái es elevado coexistiendo con una tradición por el consumo del lujo. Esto revela poca importancia por parte de los consumidores en cuanto a su sensibilidad respecto la variación del precio. Observando la figura 7, las marcas de moda posicionan sus precios de venta al público, precio *retail*, por encima de los precios de venta en Europa. Así, Ecoalf puede orientar su estrategia de precios en Dubái, con un nivel de precios superior al establecido en Europa.

	ESPAÑA	Tipo de cambio: 1€= 4,1AED Chaqueta <i>Lacoste</i> Dubái: 1.510 AED (=368,10€)
	Chaqueta bomber de hombre ligera reversible bicolor 250,00 €	
	EAU	
	Men's Bicolour Reversible Lightweight Bomber 1.510.00 AED	

 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">ESPAÑA</div>	 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">EAU</div>
Mirrored Logo Hooded Sweatshirt EUR 415	Mirrored Logo Hooded Sweatshirt EUR 455

Figura 7: Precios España versus EAU

Fuente: elaboración propia a partir de lacoste.com y dsquared.com

Ecoalf debería diseñar su estrategia de precios a nivel regional posicionando los precios en todos los países de Oriente Medio al mismo nivel, no inferior a un 10% superior a Europa, al mismo tiempo hacerlo coherente con su política de precios internacional donde los turistas (asiáticos y rusos) encuentren una oportunidad.

- **Distribución:** Para asegurar el éxito del proyecto considerando los limitados recursos económicos y los posibles riesgos, se identifica la franquicia como el modelo idóneo de entrada. El siguiente paso es identificar los posibles socios distribuidores en las ferias internacionales de moda *retail*, o en visitas directas, con aquellos que cuenten en su *portfolio* de distribución marcas afines.

Para seguir con su estrategia de distribución, Ecoalf no debe restringir su distribución a tiendas propias, sino que también debe optar por comercializar a través de las tiendas multimarca y el canal online. Este último, creció en Dubái un 43,5% entre 2012 y 2017 (ICEX, 2019). Por este motivo, Ecoalf debe elegir un grupo distribuidor local que potencie el *e-commerce* en Dubái, o que pueda establecer acuerdos con las plataformas locales especializadas en el sector de moda. Además, para aprovechar las oportunidades de mercado del canal *wholesale* en el mercado, el socio debe facilitar el desarrollo de córneres en tiendas multimarca. En cuanto a las tiendas propias, en el mercado en cuestión los centros comerciales son vitales para la distribución, donde 95% de las marcas internacionales localizan sus tiendas. El alquiler de la superficie comercial es elevado, aunque todavía alejado de los precios de Asia o de las principales calles en Europa, aunque crecen 5% cada año contractualmente e incorporan comisiones sobre ventas con mínimos garantizados (ICEX, 2019). Por todo ello, el franquiciado debe seguir estrictos parámetros y criterios corporativos a la hora de seleccionar el punto de venta, su localización, tráfico, clúster en el que se encuentra ubicada, marcas próximas, escaparates, dimensión comercial, *back office* y almacén, ya que una selección equivocada y precipitada en el tiempo puede poner en riesgo el correcto desarrollo de la marca. Arquitectónicamente, las tiendas de Ecoalf se diferencian por su diseño minimalista y combinación de materiales reciclados que se replicarán en Dubái.

- **Promoción:** Ecoalf debe realizar una inversión relevante en comunicación para presentarse en el mercado de una forma coherente con su estrategia mundial, adaptando el contenido al público local y al canal turístico. Al tratarse de un mercado multicultural sería fundamental realizar un acuerdo con alguna agencia de comunicación local especializada en el sector de moda, desempeñando un papel esencial en la correcta implantación de la marca. Se encarga, bajo la dirección del equipo de comunicación de Ecoalf de adaptar, proponer y ejecutar un plan de comunicación de relaciones publicas, creación de contenidos digitales, identificación de *influencers* y actividades en redes sociales a la altura de sus competidores. No hay una regulación en el uso de idiomas, si bien el inglés y el árabe son los más frecuentes. Se podría optar por publicidad en inglés únicamente, pero a nivel local tendría más éxito la elaboración de materiales en árabe también. En cuanto a la publicidad y comunicación online, Ecoalf dispone de su propia página web donde figuran las líneas de productos y sus características todo traducido al inglés, que habría que complementar con un *microsite* específico para EAU, reflejando el precio de venta de Dubái y en moneda local. Dubái es hoy en día identificado como uno del mercado de prestigio y de alta reputación (Amed, et. al 2020) por lo que incluirlo como parte de su red de distribución añade valor a la marca sirviendo de escaparate para la expansión a futuros países.

1.5 FASE 5: IMPLEMENTACIÓN Y COORDINACION

La consecución del éxito del proyecto del plan de marketing dependerá de una correcta implementación y del control de las fases previas.

La primera etapa del plan de implementación es la definición de un marco secuencial temporal en el que se detallan las principales fases: la identificación del socio, firma del contrato de franquiciado, construcción de las tiendas, etc. En la tabla 12 se describe el horizonte temporal.

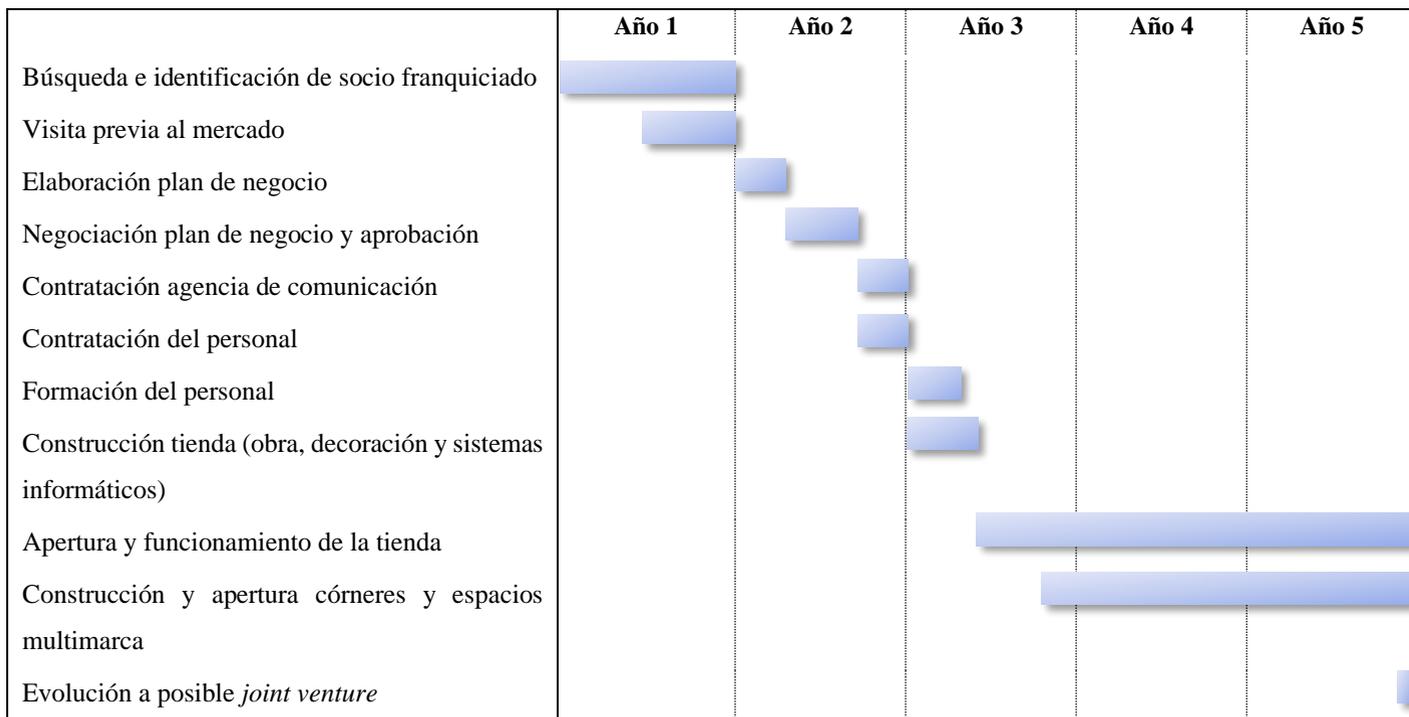


Tabla 12: Horizonte temporal franquicia

Fuente: elaboración propia

La forma de entrada en el mercado influye en el control de las actividades. Ciertas actividades serán delegadas al socio local, mientras que otras seguirán estando controladas por la empresa matriz. Tras decidir entrar mediante una franquicia, se establece en la tabla 13 el reparto de las actividades del negocio.

Para la internacionalización la empresa necesita recursos financieros adicionales, obtenidos a través de líneas de financiación externas o internas de los accionistas. Igual de importante que la financiación es la revisión de la organización y la existencia de recursos humanos cualificados para acometer la internacionalización. En el anexo 4 se propone un modelo interno de organización definido por áreas de trabajo y proyectos, con servicios transversales (finanzas y recursos humanos) para la coordinación de la internacionalización. No se opta por un departamento específico internacional puesto que se decide continuar con la organización ya establecida en la compañía.

En cuanto a sistemas de gestión para llevar un control del negocio Ecoalf dispone de un sistema de gestión de recursos empresariales (ERP) que le permite controlar las operaciones internas de ventas, contabilidad y logística. La comunicación y coordinación entre la franquicia y la matriz a través del ERP permite que sea constante y fluida en todas las áreas de gestión.

	ECOALF	FRANQUICIADO
ESTRATEGIA		
Producto	X	
Precios	X	
Estrategia de distribución	X	
OPERACIONES		
Negociación de espacios y tiendas		X
Diseño tiendas arquitectura	X	
Diseño organización tiendas	X	
Construcción tienda		X
RETAIL		
Merchandising		X
Escaparates		X
Protocolo de ventas		X
Recursos humanos / selección personal		X
MARKETING		
Comunicación PR	X	
Publicidad (% de ventas)	Compartido	Compartido
LOGISTICA		
Importación		X
Almacenes y gestión de stock		X
FINANCIERA		
Líneas de crédito		X
Proveedores		X

Tabla 13: Reparto de responsabilidades

Fuente: elaboración propia

Una vez empiece a operar la franquicia, la matriz deberá controlar las operaciones y asegurar que se cumplen las planificaciones financieras a cinco años, a través de la cuenta de resultados presentada en el anexo 5. Por tanto, se deben realizar unas proyecciones financieras a medio plazo previas a la implantación del plan de marketing.

CONCLUSIÓN

A continuación, se presentan las conclusiones extraídas tras el análisis de la internacionalización de Ecoalf. En primer lugar, se analizan las conclusiones generales y, en segundo, se consideran las particulares.

- **Conclusión general primera**

Del análisis efectuado se concluye que Ecoalf es una marca con una estrategia de expansión donde la internacionalización forma parte de su modelo de negocio. La internacionalización tiene distintos objetivos, primero el crecimiento del prestigio y del valor de la marca, este último fundamental para Ecoalf para poder vender artículos con un valor aspiracional superior al valor funcional de uso. El segundo objetivo es el crecimiento en el volumen de negocio, proporcionando una mayor eficiencia y rentabilidad económica (crecimiento de ventas, mejora de márgenes a través de una mayor capacidad de negociación con proveedores al realizar un mayor volumen de compras).

- **Conclusión general segunda**

En el análisis de internacionalización se ha identificado el mercado de Dubái por su interés estratégico mundial, siendo referencia para otros mercados internacionales por sus estándares de prestigio en *retail* y por los parámetros de consumo (ICEX, 2019). El análisis corrobora corregir la percepción errónea de mercado de una sola temporada y que son relevantes ambas Primavera/Verano y Otoño/Invierno debido a la importancia de la demanda del segmento turístico (ICEX, 2019).

- **Conclusión general tercera**

El proceso de internacionalización de Ecoalf se plantea desde el desarrollo de un plan estratégico de marketing internacional del sector de moda basado en la teoría de Hollensen (2011) como modelo más idóneo. El plan de marketing guía los análisis e investigaciones de mercado iniciales, facilita los criterios de organización, las formas de entrada, los medios de relación con los consumidores. Por último, liderará la

implementación del plan económico y financiero, siendo este último el que validará la viabilidad del proyecto de internacionalización.

- **Conclusión particular primera:**

La internacionalización de Ecoalf es estratégicamente indispensable para la organización tanto en el corto medio como en el largo plazo.

- **Conclusión particular segunda:**

Los correctos análisis y los estudios previos de la aceptación del producto, competencia, el posicionamiento en precios, y la selección de los medios de comunicación idóneos con la estrategia podrán hacer que el proyecto sea viable o, por el contrario, que fracase en las fases iniciales. Si bien es cierto, el éxito de un plan de marketing dependerá de la correcta identificación y selección del socio local, por sus competencias, recursos financieros y humanos y la estrategia a largo plazo (Hollensen, 2011).

- **Conclusión particular tercera:**

La internacionalización deberá acometerse estratégicamente con el objetivo de alcanzar una mejora de la competitividad. Por un lado, obtendrá mejoras en relación a sus economías de escala, siendo capaz de obtener sus productos a un menor precio por un aumento en las unidades vendidas, mejorando costes logísticos, y obteniendo eficiencias organizativas. Por otro lado, incrementará su capacidad y experiencia comercial conociendo mercados en profundidad.

- **Conclusión particular cuarta:**

La identificación de Dubái como primer mercado en la región, responde a unos mayores patrones de consumo. Además, se presenta como plataforma de distribución para operaciones en nuevos mercados de la región exentos de aranceles. Todo esto, le permitiría aumentar el volumen de ventas en la región con un modelo de negocio y plan de marketing internacional probado previamente en Dubái.

- **Conclusión particular quinta:**

La revisión de la oferta de productos no presenta en ninguna de las categorías ningún conflicto con las pautas y criterios de consumo locales, o con artículos de la competencia. Las colecciones de Ecoalf tanto en diseño como materiales se crean a partir de unos criterios de cliente internacional, urbano, multicultural. Una adaptación al mercado, asegurando la coherencia de tallas, preferencias en colores, es recomendada, así como adaptar el calendario de temporadas.

- **Conclusión particular sexta:**

La comunicación sobre sostenibilidad en el caso Ecoalf adquiere una dimensión distinta ya que pasa a ser parte de su cadena de valor. Al entrar con un franquiciado, el socio en un principio sería el responsable de realizar estas funciones, interpretándolas y traduciéndolas según sus parámetros. Ante esta situación y dada la importancia de la comunicación para Ecoalf, se recomienda el control, la contratación y la inversión directa por parte de Ecoalf en una agencia de comunicación local.

- **Conclusión particular séptima:**

Ecoalf es una compañía con una organización joven orientada a la internacionalización, con ejecutivos experimentados, una planificación de ventas, contabilidad y gestión de stock integrada, tiendas en red, equipos de *retail*, una plataforma de *e-commerce* desarrollada técnicamente al nivel de los grandes grupos. Asimismo, cuenta con un equipo de comunicación capaz de liderar operaciones internacionales adicionales sin que ello suponga una necesidad de recursos adicionales, por lo que el desarrollo internacional debe ser acometido sin retraso.

FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Durante el estudio de este trabajo no se han podido abordar determinadas tareas puesto que el propósito del trabajo no acometía el desarrollo de estas. Sin embargo, pueden ser objeto de estudios futuros:

- **Línea de investigación futura primera**

Confirmación y aprobación del plan de internacionalización en términos operacionales y financieros. Para asegurar la viabilidad del proyecto a nivel local Ecoalf deberá evaluar posibles inversiones directas de colaboración al franquiciado en construcción de tienda y reducción temporal de royalties.

- **Línea de investigación futura segunda**

Estudio del modelo de crecimiento y expansión internacional a otros mercados potenciales en la región, utilizando el modelo de negocio implantado en Dubái a partir de los criterios estratégicos de Ecoalf (prestigio, rentabilidad económica, etc.), definiendo si Dubái será un centro logístico regional o bien cada país actuará de manera independiente.

- **Línea de investigación futura tercera**

Elaboración del plan de adquisición del franquiciado en el último año, recurriendo a una metodología de valoración por descuento de flujos de caja. De igual forma, la compañía debe elaborar un plan de contingencia en el caso de que el proyecto no alcance unos objetivos financieros mínimos deseados, identificando un inversor o socio alternativo.

CONTRIBUCIONES

Se presentan las aportaciones tanto académicas, las cuales ofrecen información para próximos estudios, y análisis y decisiones profesionales, útiles para la gestión de la empresa en cuestión.

- Contribución académica primera

Aplicación práctica del modelo de Hollensen (2011) al plan de internacionalización de una empresa de moda donde la sostenibilidad es el valor diferencial respecto sus competidores. En este trabajo, se ha aplicado dicho modelo en una región geográfica con características socioculturales dispares respecto el mercado de origen de la empresa.

- Contribución profesional primera

Mediante este estudio se plantea un plan de desarrollo internacional para Ecoalf. El modelo está vinculado a parámetros cualitativos y cuantitativos que validan el potencial éxito de dicho plan y contribuyen a la estrategia de expansión mundial perseguida por la empresa. El análisis sugiere una selección de canales de distribución y la protección y control de la cadena de valor (sostenibilidad) a través de la gestión y control de la comunicación sin cederla al socio franquiciado.

- Contribución profesional segunda

El análisis de las competencias y cualidades de las personas y ejecutivos que trabajan en Ecoalf, así como el modelo interno de organización definido por áreas de trabajo, proyectos, con servicios transversales (finanzas y recursos humanos) suponen una plataforma para Ecoalf para su internacionalización.

- Contribución profesional tercera

El estudio, aunque realizado a partir del enfoque académico teórico de Hollensen, evoluciona en un plan práctico para la selección de posibles opciones de socios, canales de distribución y localizaciones en un mercado nuevo para Ecoalf, dándole la oportunidad de expandirse y agrandar su cuota de mercado.

LIMITACIONES

A pesar de los esfuerzos por realizar un trabajo minucioso se debe reconocer las limitaciones y dificultades presentadas a lo largo de la elaboración.

- **Limitación primera**

El espacio y tiempo han sido ambos limitados. El primero, ha supuesto una limitación en cuanto a la profundidad de ciertos análisis teniendo que reducir contenido cumpliendo las normas. El segundo, ha supuesto una limitación ya que ciertos estudios como el análisis del sector y mercados potenciales requieren una investigación más exhaustiva, lo que podría traducirse en deficiencias del plan global de marketing.

- **Limitación segunda**

El acceso a información primaria y secundaria ha sido limitado. Por un lado, la confidencialidad de cierta información de la compañía no puede ser publicada por lo que ha condicionado el estudio. Por otro, muchos artículos y estudios tenían acceso limitado a profesionales. Asimismo, la información para determinados países era insuficiente restringiendo y dificultando el análisis de mercados potenciales.

- **Limitación tercera**

Este trabajo de investigación ha sido realizado por una persona inexperta, por eso, representa un desafío a nivel académico en la materia de marketing y a nivel profesional por la falta de conocimientos del sector

BIBLIOGRAFÍA

- Amed, I., Berg, A., Balchandani, A., Hedrich, S., Rölkens, F., Young, R. y Poojara, S. (2019). *The state of fashion 2020. The Business of Fashion and McKinsey & Co.*
- Arribas Barreras, V., José, E., Bravo Durán, S., García Hiljding, I., & San Miguel Arregui, P. (2016). *El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos. Observatorio de la Moda Española.*
- Ávila Ramírez, P. (2018). *Análisis del enfoque de la gerencia estratégica.* III Congreso Virtual Internacional sobre Desafíos de las Empresas del siglo XXI, pp. 76-90.
- Ballesteros, A. (2018). La empresa que factura 4 millones al año convirtiendo la basura en ropa. *Emprendedores.es* Recuperado el 28 de enero 2020 de <https://www.emprendedores.es/casos-de-exito/a25626444/quien-es-javier-joyeneche-ecoalf-economia-circular/>
- Canals, R. (1994). *La internacionalización de la empresa.* Madrid: McGraw-Hill.
- Caro, F. y Martínez de Albéniz, V. (2014). *Moda rápida: un modelo que rompe moldes.* Barcelona: IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Cateora, P.R., Gilly, M.C. y. Graham, J. L. (2015). *International Marketing.* USA: McGraw- Hill Higher Education.
- CESCE. (2019). Informe sectorial de la economía española. CESCE.
- Claver Cortés, E., y Quer Ramón, D. (2001). La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador. *ICE, Revista de Economía*, (794).
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión* (35), 152-181.
- Deloitte. (2019). *Global Powers of Retailing 2019.* Recuperado el 15 de marzo 2020, de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>
- Dsquared (2020). Recuperado el 29 de abril 2020 de [dsquared.com](https://www.dsquared.com)

- Ecoalf (2020). *Homepage - Ecoalf* [Online] Recuperado en enero de 2020 de <https://ecoalf.com/es/>
- Fashion United. (2020). Global Fashion Industry. International Apparel. *Fashionunited.com* Recuperado el 20 de abril 2020 de <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics/>
- Fleitman, J. (2000) *Negocios Exitosos*, (p. 283). México DF, México, McGraw Hill.
- Fletcher, K. 2008. *Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys*. London: Earthscan.
- García Tabuenca, L. y Romero, F. (2014). La internacionalización de la empresa española: riesgos y oportunidades. Madrid: Fundación Mapfre.
- Gestal, I. R. (2017). Ecoalf cambia de manos: el fondo Manor Group compra la compañía. *Modaes.es* Recuperado el 28 de enero 2020 de <https://www.modaes.es/empresa/ecoalf-cambia-de-manos-el-fondo-manor-group-com-para-la-compania.html>
- Heritage Foundation. (2020). 2020 Index of Economic Freedom. Recuperado el 15 de marzo 2020 de <https://www.heritage.org/index/explore?version=559>
- Hill, C., y Jones Gareth, R. (2009). *Administración estratégica*, 8ª Ed., México: McGraw Hill.
- Hollensen, S. (2011) *Global Marketing. A decision-oriented approach*, 5ª Ed., USA, FT Pearson Education Limited.
- Hofstede, Geert y Hofstede, G.J. (2010) *Cultures and Organizations: Software for the Mind* Third Edit., *McGraw-Hill*. [Online] Recuperado el 25 de marzo 2020 de <http://lib.mylibrary.com.ezproxy.lancs.ac.uk/>
- ICEX. (2017). Dubái, entre las tres ciudades del mundo con más turistas que residentes. ICEX Recuperado el 20 de febrero 2020 de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegación-principal/noticias/NEW2017727587.html?idPais=AE&null>

- ICEX. (2019). Guía de Negocios de Emiratos Árabes Unidos 2019. ICEX
- ICEX. (2019). Arabia Saudí abre sus puertas al turismo internacional. ICEX. Recuperado el 20 de febrero 2020 de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados-paises/navegacionprincipal/noticias/NEW2019833859.html?idPais=SA>
- ICEX. (2020). ICEX España Exportación e Inversiones. Recuperado el 20 de febrero 2020 de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/index.html>
- Iglesias, O. L. (2018). La moda en España. Situación actual y cuestiones futuras. *Capital Humano*, 28(153), 135-143.
- Jiménez, T. (2018). La economía circular ya representa el 25% de la facturación en la industria textil. *El Economista*. Recuperado el 28 de enero 2020 de <https://www.eleconomista.es/empresasfinanzas/aguamedioambiente/noticias/9364339/09/18/La-economia-circular-pesa-el-25en-la-industria-textil.html>
- Johnson, G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, 9(1), 75-91.
- Jung, S., y Jin, B. (2014). A theoretical investigation of slow fashion: sustainable future of the apparel industry. *International Journal of Consumer Studies*, 38(5), 510-519.
- KPMG. (2020) Perspectivas España 2020. Recuperado el 20 de febrero 2020 de <https://home.kpmg/es/es/home/tendencias/2020/03/perspectivas-espana-2020.html>
- Lacoste (2020) Recuperado el 27 de marzo 2020 de lacoste.com
- Llamazares, O., Arteaga, J., y Cerviño, J. (2013). Marketing y negociación internacional. En Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

- Modaes y CITYC. (2018). Informe económico de la moda en España 2018. Recuperado el 10 de marzo 2020 de: https://www.modaes.es/files/000_2016/0001publicaciones/pdfs/informe_economico_2018.pdf
- Oficina de Información diplomática. (2019). Dirección General de Comunicación e Información Diplomática Ficha país Emiratos Árabes Unidos. Recuperado el 25 de marzo 2020 de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/EMIRATOSARABESUNIDOS_FICHA%20PAIS.pdf
- Olivares, D. (2018). Una historia de éxito: Ecoalf. *MuPymes*. Recuperado el 5 de febrero 2020 de <https://www.muypymes.com/2018/09/19/una-historia-de-exito-ecoalf>
- ONU. (2018). Los bosques se pasean por las pasarelas de la moda. *News.un.org* Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2018/07/1438312>
- Ozdamar Ertekin, Z., y Atik, D. (2015). Sustainable markets: Motivating factors, barriers, and remedies for mobilization of slow fashion. *Journal of Macromarketing* 35(1), 53-69.
- Porter, M.E. (1980). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Rakesh, C. (2014). PEST Analysis for Micro Small Medium Enterprises Sustainability. *MSRUAS-JMC*, 1, 18-22.
- Santander Trade. (2020) Emiratos Árabes Unidos: Política y Economía. *Santander Trade Markets* Recuperado el 25 de marzo 2020 de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/emiratos-arabes-unidos/politica-y-economia>
- Solberg, C.A. (1997). A Framework for Strategy Development in Globalizing Markets. *Journal of international Marketing*, 5(1), 9-30.
- Statista. (2019) Tasa de inflación global de 2014 a 2024. *Statista.com* Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/495587/tasa-de-inflacion-global-respecto-al-ano-anterior/>

- Statista. (2019) Market growth of the apparel industry worldwide from 2012 to 2020. *Statista.com* Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/727541/apparel-market-growth-global/>
- The Business Research Company. (2019). Clothing and Apparel Global Market Opportunities and Strategies To 2022. *Report Linker*.
- Thompson, I. (2006). Misión y Visión. Recuperado el 10 marzo 2020 de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>
- United Nations. (2019). World population prospects 2019. DESA, United Nations. Recuperado de <https://population.un.org/wpp>
- UNWTO. (2019). Panorama OMT del Turismo Internacional. Edición 2019. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión* 5(2), 55-59.
- World Bank Open Data. (2020) The World Bank Recuperado el 25 de marzo 2020 de <https://data.worldbank.org>
- Zuin Secco, F., França da Cunha, C., Eugênio Spers, E., Galeano Ricardo, R., & Ragazzo Corrêa da Silva, R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. *Invenio* 19(36), 107-116.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Javier Goyeneche.....	70
Anexo 2: Colaboraciones Ecoalf.....	71
Anexo 3: Comparación Fuerzas de Porter (1980)	73
Anexo 4: Modelo de Organización de Ecoalf	74
Anexo 5: Cuenta de resultados	75

Anexo 1: Entrevista a Javier Goyeneche.

Javier Goyeneche: presidente y fundador de Ecoalf

Modo: entrevista telefónica

Fecha: sábado 7 de marzo 2020

Duración: 1 hora 47 minutos

Preguntas:

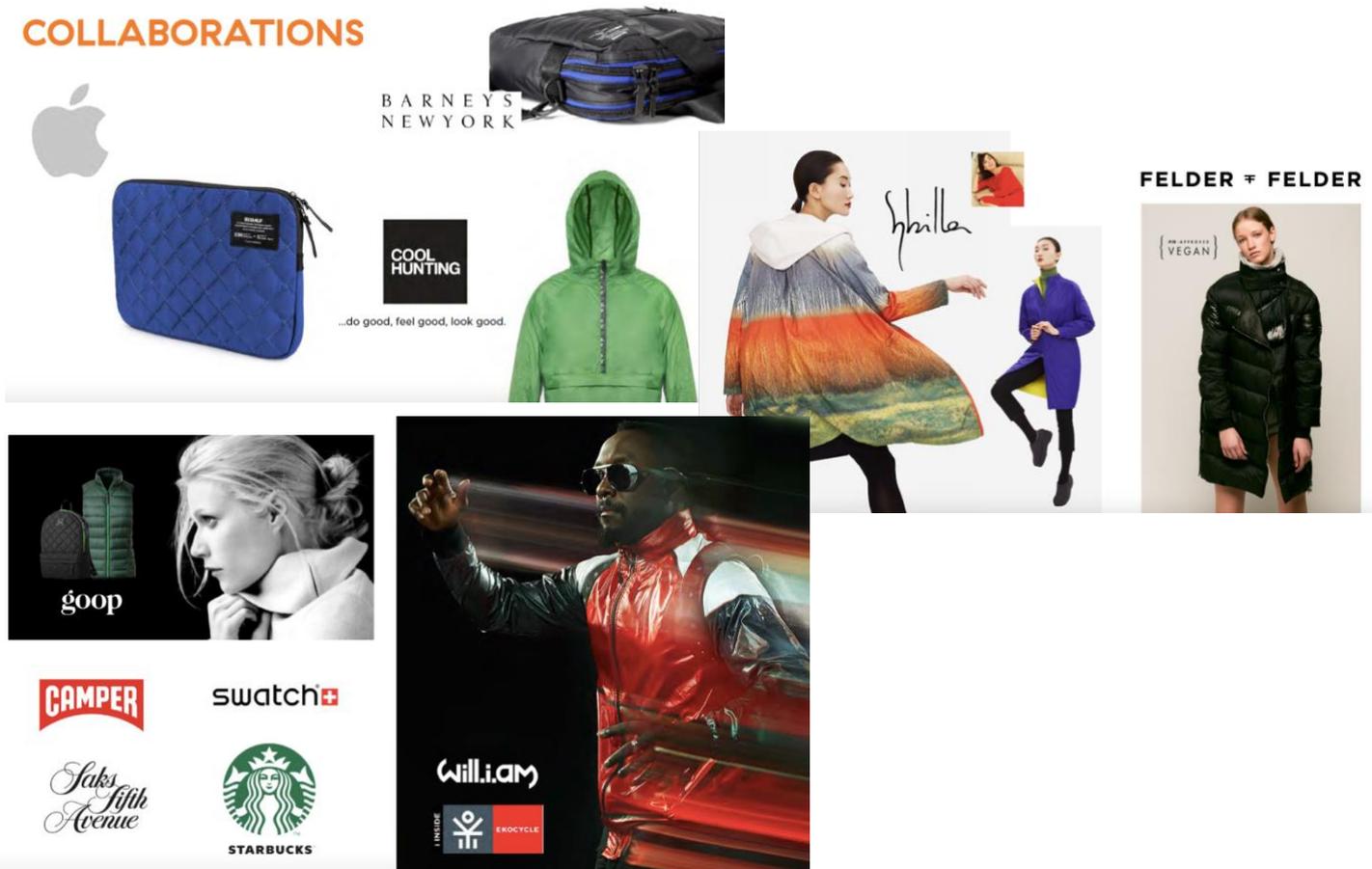
1. ¿Cómo surgió?
2. ¿Como está estructurada la empresa?
3. ¿En líneas generales, cuál es la estrategia a futuro de Ecoalf?
4. ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen?
5. ¿Cuál es vuestra ventaja competitiva que os diferencia de la competencia?
6. ¿Cuáles son los retos para el futuro en el sector de la moda? ¿De qué forma Ecoalf responde a estos retos?
7. ¿Cómo de necesaria es la escalabilidad en vuestro negocio? ¿De qué manera os ayudado la entrada de un grupo inversor como Manor Group a alcanzar esta escalabilidad?
8. Recientemente habéis abierto tiendas en Ámsterdam y Berlín, ¿Cuáles han sido los motivos y criterios por los que habéis elegido estas ciudades? ¿Cómo habéis realizado dicha entrada? ¿Solos? ¿Con socios locales? ¿Qué motivo os llevó a expandiros a otros mercados? ¿Qué dificultades habéis encontrado?

Anexo 2: Colaboraciones Ecoalf.

- 2013, Barneys NY, elaborado unos maletines de nylon reciclado obtenido de las redes de pesca abandonadas.
- 2013, Apple, una colección exclusiva de fundas para ordenador, se vendió en 250 tiendas de la marca alrededor del mundo.
- 2013, Signus e investiga junto al desarrollo tecnológico del CTR (Centro Tecnológico del Calzado de La Rioja), creando así unas chanclas con neumáticos reciclados y sin adhesivos. Gracias a estas flip-flops recibe el premio R de Ecoembes a la innovación.
- 2014, Goop, de Gwyneth Paltrow, con las que hizo chalecos, mochilas y bolsas de viaje.
- 2015, Cool Hunting, diseñando una chaqueta fabricada con un nylon ligero y resistente al agua.
- 2015, Helena Rohner, sumergiéndose en el mundo de las joyas, pero siempre hechas con material íntegramente reciclado.
- 2015, diseñó parte de la primera colección de Ekocycle (compañía creada por will-i-am y Coca Cola), en una colección limitada para Harrods.
- 2016, colabora con Swatch haciendo sus nuevos uniformes 100% fabricados con tejidos diseñados de botellas de plástico recuperadas.
- 2016, Starbucks, con su colección Roastery que incluye: sudaderas, chalecos, abrigos, zapatos y mochilas de todo tipo.
- 2017, Sybilla, famosa diseñadora estadounidense con residencia en España, se trata de una colección femenina.

- 2017, Real Club Deportivo de La Coruña, convirtiéndose en el primer equipo de fútbol del mundo en vestir con una colección creada a partir de basura procedente del mar.
- 2018, Felder Felder, haciendo una colección 100x100 veganos por la que obtuvo el premio Peta Award.
- 2019, Camper, presentando unos zapatos altamente sostenibles procedentes de botellas de plásticos, retales y residuos postindustriales.
- 2019, Desigual, colección de nuevo totalmente sostenible.

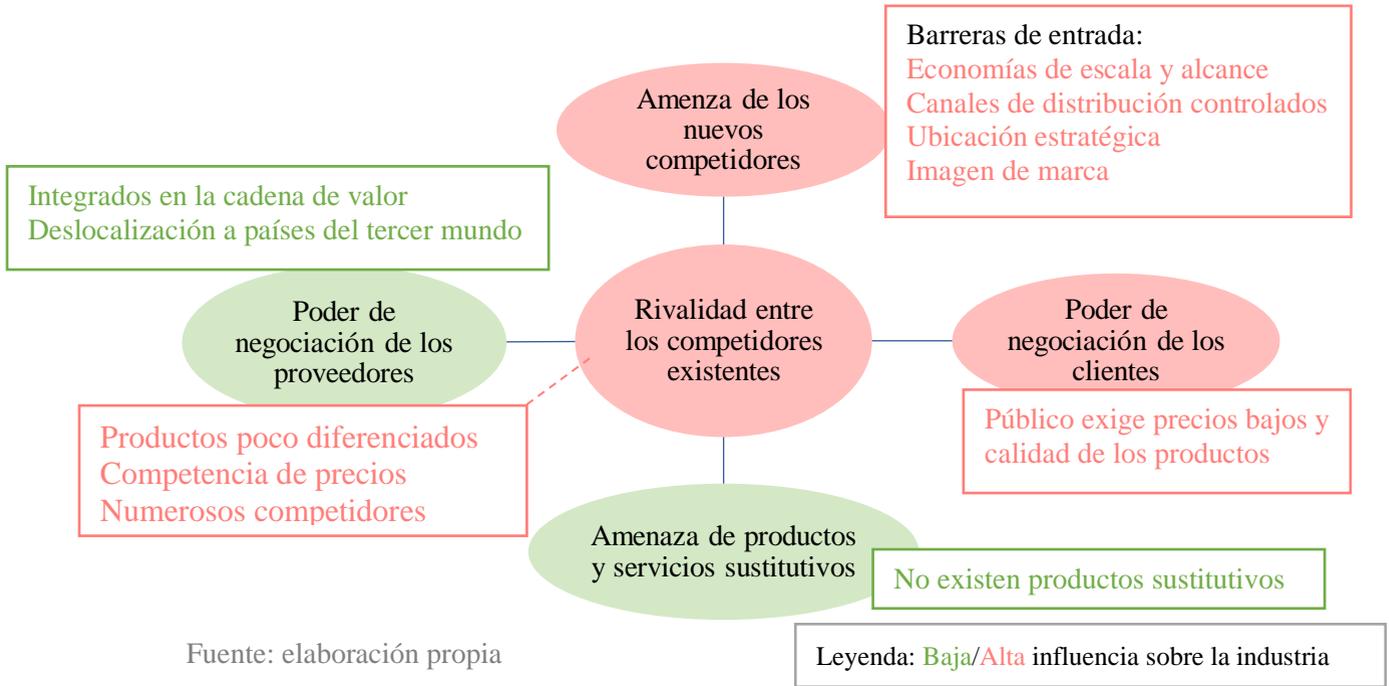
COLLABORATIONS



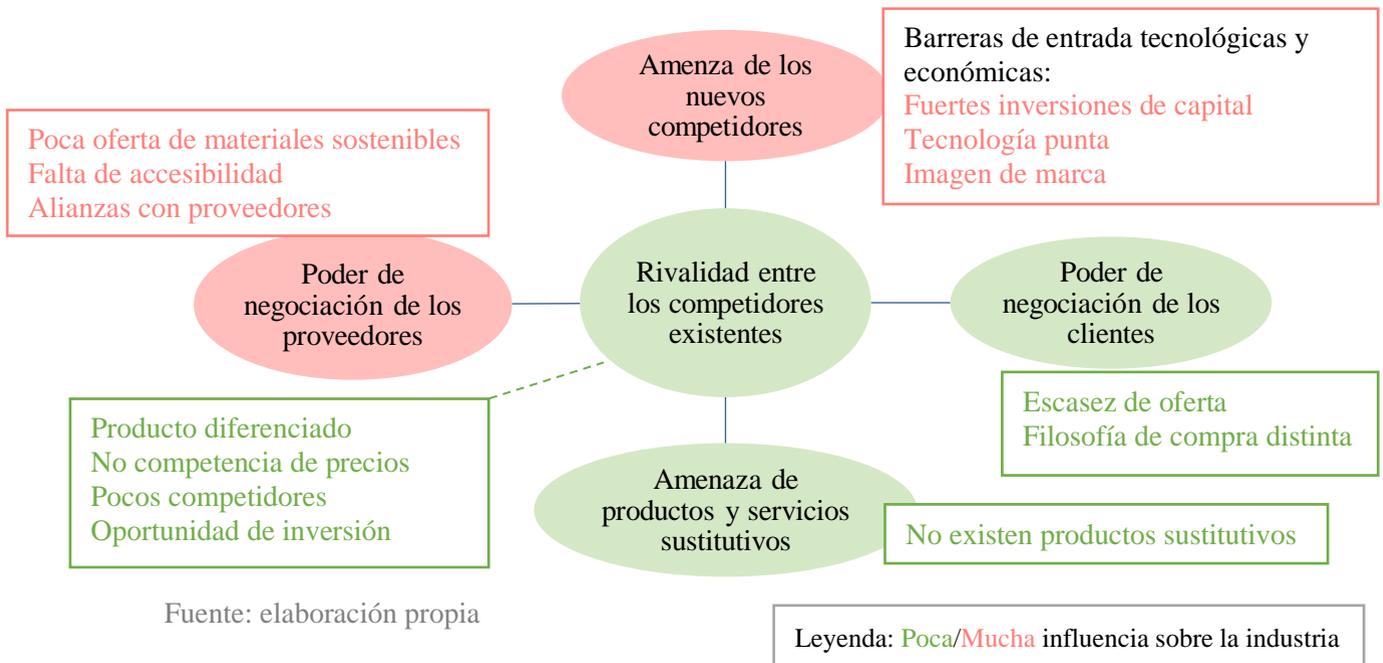
Fuente: Documentos de la compañía

Anexo 3: Comparación Fuerzas de Porter (1980)

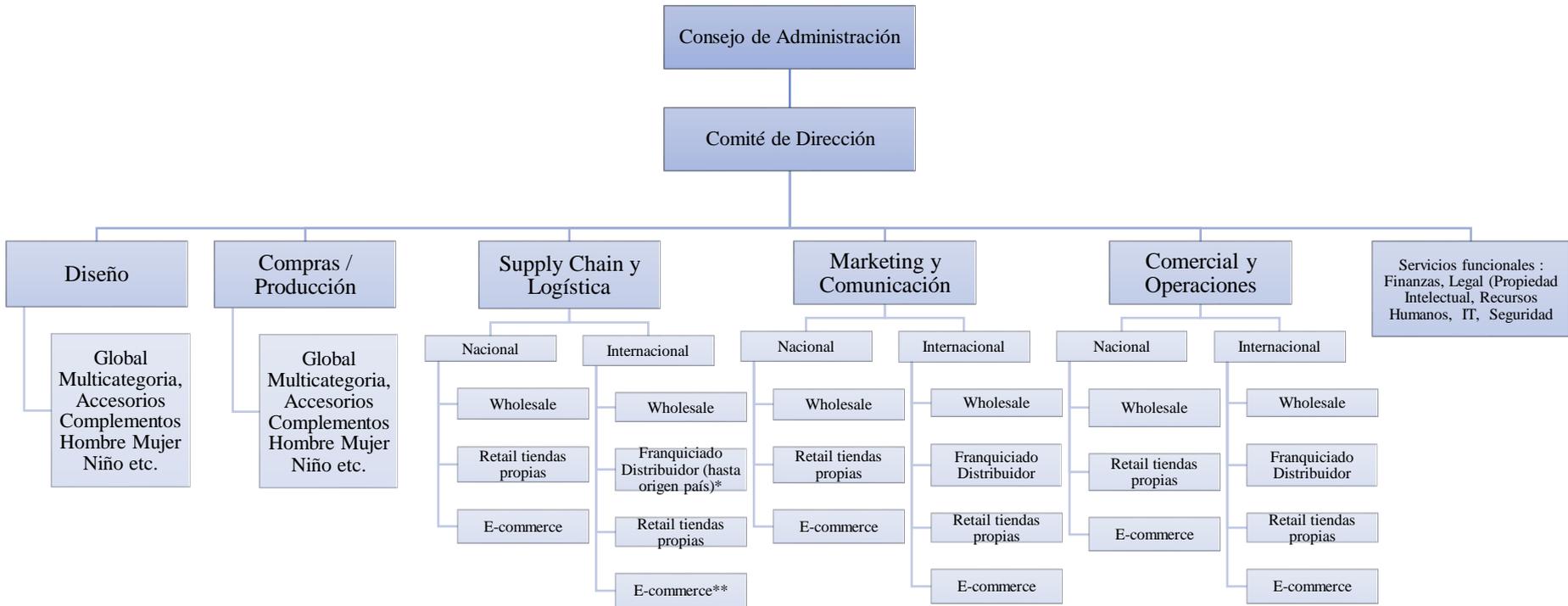
- Modelo de las cinco de las cinco fuerzas de Porter (1980) en la industria de la moda



- Modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) en la industria de la moda sostenible



Anexo 4: Modelo de Organización de Ecoalf



* Supply Chain y Logística intervendrían en la planificación de stock a nivel franquiciado entregando la mercancía en el país y no a nivel tienda

** *E-commerce* se desarrollaría de una forma conjunta. Ecoalf continuaría con su plataforma propia incluyendo a clientes de Dubái como clientes validos y al mismo tiempo el Franquiciado desarrollaría las plataformas locales.

Fuente: elaboración propia

Anexo 5: Cuenta de resultados

CUENTA DE RESULTADOS A NIVEL RETAIL FRANQUICIADO
Ventas
<i>Total moda mujer</i>
<i>Total moda hombre</i>
Total ventas brutas
<i>Royalties (a favor de ECOALF % ventas)</i>
Total ingresos netos
Coste de las ventas
<i>Total moda mujer</i>
<i>Total moda hombre</i>
Total coste de ventas
<i>Total moda mujer</i>
<i>Total moda hombre</i>
Total margen
Salarios
- Otros gastos de personal
- Reclutamiento (Head-hunter fees)
- Gastos de formación
Total gastos de personal
- Alquileres
- Viajes
- Servicios externos (legal)
- Otros gastos generales
Total gastos generales terceros
Publicidad & RRPP (% de las ventas)
Depreciación & amortización
Total gastos de operación
Resultado operativo Dubái
Inventario

Fuente: elaboración propia