



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ALLSISTERS

Autor: Flavia Ludmila Charlton Yuste
Director: Clemente Hernández Sánchez

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo principal el diseño e implantación de un plan de internacionalización para la hipotética expansión de allSisters, una empresa española de trajes de baño sostenibles. Para ello, el artículo consta de dos apartados principales junto con unas conclusiones y futuras líneas de investigación. En la primera parte, se desarrolla un análisis de la empresa objeto de estudio, así como de las tendencias de su industria y del entorno competitivo en el que desarrolla su actividad. A partir de este análisis, se concluye la necesidad de la marca de internacionalizarse para potenciar su crecimiento y su supervivencia. Una vez sugerida la necesidad de allSisters de expandir su presencia a otros mercados, la segunda parte del estudio se orienta hacia el diseño e implantación de un plan de internacionalización para la empresa, siguiendo el modelo propuesto por el ICEX. Así, se lleva a cabo un análisis de selección de mercados y de formas de entrada, y se concluye que el mercado más atractivo para que la empresa inicie su expansión es Reino Unido, siendo la implantación propia a través de un *store-in-store* el método de entrada más apropiado para ello. Por último, se desarrolla un plan de marketing mix y un plan de implantación, con la finalidad de asegurar la efectiva integración de la compañía en el mercado seleccionado.

Palabras clave: moda, trajes de baño, sostenibilidad, plan de internacionalización, mercado potencial, formas de entrada, marketing mix.

ABSTRACT

The main purpose of this study is the design and implementation of an internationalization plan for the hypothetical expansion of allSisters, a Spanish sustainable swimwear brand, into foreign markets. In order to achieve this goal, the study comprises two main sections, plus a series of conclusions and future lines of research. The first part of the study develops an analysis of the company as well as the market trends and the competitive environment in which the company operates. This analysis highlights the need of the company to engage in an international expansion in order to scale up its potential and ensure its survival. Once the need for international expansion has been determined, the second part of the study will focus on the design and implementation of an internationalization plan for the company, following the framework proposed by ICEX. Consequently, a market selection and entry modes analyses will be developed. These analyses lead to the conclusion that the United Kingdom constitutes the most attractive market for the company to begin its international expansion, being foreign direct investment through the establishment of a store-in-store the most suitable entry mode for the brand to introduce itself in this particular market. Lastly, a marketing mix plan and implementation plan will be developed in order to ensure the effective integration of the company in the selected market.

Keywords: *fashion, swimwear, sustainability, internationalization plan, potential markets, entry modes, marketing mix.*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	7
1.1.	Estado de la cuestión	7
1.2.	Objetivos.....	8
1.3.	Metodología.....	8
1.4.	Estructura del trabajo.....	9
2.	ANÁLISIS	10
2.1.	Análisis interno	10
2.1.1.	Historia de allSisters	10
2.1.2.	Modelo de negocio	11
2.1.3.	Situación financiera	16
2.2.	Análisis del sector.....	17
2.2.1.	El mercado de trajes de baño	18
2.2.2.	La tendencia hacia la sostenibilidad	20
2.2.3.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	21
2.2.4.	Entorno competitivo	24
2.3.	Análisis DAFO	27
2.4.	Conclusiones.....	29
3.	DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	30
3.1.	Internacionalización y selección del modelo de marketing internacional	30
3.2.	Selección del mercado objetivo	31
3.2.1.	Primera fase: selección preliminar interregional y <i>clustering</i>	32
3.2.2.	Segunda fase: selección a nivel regional	34
3.2.3.	Tercera fase: análisis del entorno a nivel nacional	45
3.2.4.	Cuarta fase: elección del segmento transnacional	47
3.2.5.	Conclusión	48
3.3.	Selección del método de entrada	48

3.3.1. Métodos de entrada.....	48
3.3.2. Elección de la forma de entrada	50
3.3.3. Conclusión	52
3.4. Marketing Mix Internacional.....	52
3.4.1. Decisión sobre el producto	52
3.4.2. Decisión sobre el precio	53
3.4.3. Decisión sobre la distribución	54
3.4.4. Decisión sobre la promoción	57
3.5. Implantación	60
3.6. Análisis de la viabilidad financiera del proyecto.....	61
4. CONCLUSIONES	65
5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	67
6. BIBLIOGRAFÍA	68
7. ANEXOS.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Productos de allSisters	12
Figura 2: allSisters en Harper's Bazaar Australia	15
Figura 3: Cuenta de Resultados	16
Figura 4: Balance de Situación	16
Figura 5: Evolución del mercado de trajes de baño (mil millones de dólares)	19
Figura 6: Las Cinco Fuerzas de Porter	22
Figura 7: Matriz de Posicionamiento de allSisters	26
Figura 8: Modelo de Selección de Mercados Internacionales	31
Figura 9: Diferenciadores culturales de Hofstede – Países de Europa Occidental frente a España.....	33
Figura 10: Diferenciadores culturales de Hofstede – Países de Sudamérica frente a España	34
Figura 11: Distribución geográfica de las exportaciones de trajes de baño desde España, 2018	39
Figura 12: Volumen de ventas de trajes de baño entre mayo y agosto, en euros	56
Figura 13: Proyección de la Cuenta de Resultados para el pop-up store de Londres.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Público objetivo de allSisters	13
Tabla 2: Crecimiento esperado del PIB (variación porcentual)	35
Tabla 3: Poder adquisitivo per cápita, en dólares	36
Tabla 4: Gasto total en importaciones de trajes de baño, en miles de dólares	37
Tabla 5: Gasto total y por hogar en ropa y calzado en euros, 2018.....	38
Tabla 6: Ingreso total en exportaciones de trajes de baño, en miles de dólares	38
Tabla 7: Riesgo político y comercial	41
Tabla 8: Clasificación de las economías en función de la facilidad para hacer negocio, 2019	41
Tabla 9: Índice de Percepción de Corrupción, 2018	42
Tabla 10: Índice de Rendimiento Ambiental, 2018.....	43
Tabla 11: Porcentaje de personas que practican deporte al menos una vez a la semana, 2014	43
Tabla 12: Matriz de Selección de Países	44

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Estado de la cuestión

La elevada contaminación que genera y la cantidad excesiva de recursos que requiere ha llevado a Naciones Unidas a calificar a la industria de la moda como la segunda industria más contaminante del planeta. Consecuentemente, son muchos los que han reivindicado la necesidad de rediseñar el futuro del sector, ya que de no hacerlo su impacto negativo continuará multiplicándose a lo largo de las próximas décadas, con el consiguiente efecto devastador que esto tendría sobre la sociedad y el planeta.

De esta manera, a lo largo de los últimos años hemos podido observar una clara tendencia hacia un modelo de moda más responsable y respetuoso con el medioambiente. Los grandes titanes de la industria se han unido a estos esfuerzos, introduciendo la sostenibilidad en su agenda y buscando medidas para tratar de minimizar su contribución a la aceleración del cambio climático y la progresiva destrucción del planeta. Paralelamente, esta tendencia ha dado lugar a la aparición de nuevas marcas, más pequeñas, con un ADN sostenible. Este tipo de firmas se caracteriza por utilizar materiales reciclados a la hora de elaborar sus prendas o por emplear mano de obra en condiciones laborales dignas, entre otras acciones.

Entre este nuevo modelo de empresas, podemos identificar a allSisters, una firma española de trajes de baño sostenibles. Actualmente, la firma opera principalmente a través del canal online, concentrando la mayor parte de sus ventas a nivel nacional. De este modo, teniendo en cuenta el contexto que hemos retratado con anterioridad, caracterizado por una creciente tendencia de la industria hacia modelos de negocio más sostenibles y una incipiente demanda por parte de los consumidores de productos respetuosos con el medio ambiente, podemos afirmar que allSisters se encuentra en un momento idóneo para escalar su crecimiento, siendo la internacionalización una de las estrategias más atractivas para ello.

1.2. Objetivos

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como finalidad proponer una estrategia de internacionalización para allSisters. Con esta idea en mente, el trabajo responde a cuatro objetivos principales:

- 1) Determinar la necesidad de allSisters de iniciar un proceso de internacionalización.
- 2) Identificar el mercado más idóneo para que la firme inicie su expansión internacional.
- 3) Escoger el método de entrada que resulte más adecuado para que la firma se introduzca en el mercado seleccionado.
- 4) Adaptar el marketing mix actual de la marca a la estrategia de internacionalización planteada.

1.3. Metodología

Con respecto a las fuentes de información utilizadas, varían dependiendo de que parte del trabajo se trate. Para el análisis de allSisters se ha llevado a cabo una revisión de la información disponible sobre la empresa, principalmente a partir de su página web y redes sociales. Igualmente, para obtener más información sobre la empresa, se han consultado entrevistas realizadas a las fundadoras de la marca en distintos medios de comunicación.

En relación con la elaboración de la estrategia de internacionalización, se han utilizado artículos académicos, manuales de marketing, así como informes sectoriales, entre otros. Para el correcto entendimiento del proceso de expansión internacional, se ha recurrido principalmente al ICEX¹, así como a otras publicaciones académicas relacionadas. Por su parte, con la finalidad de conocer la situación actual del sector de la moda se han utilizado revistas del sector como Modaes, The Business of Fashion o informes sectoriales como The State of Fashion, elaborado por McKinsey & Company o Pulse of the Fashion Industry preparado por The Boston Consulting Group (BCG). Estas fuentes secundarias

¹ Entidad empresarial de carácter estatal, cuya finalidad es promover la internacionalización de las empresas españolas.

se han obtenido de bases de datos de reconocido prestigio como Ebscohost, Dialnet o Google Scholar, ofreciendo todas ellas garantías de calidad de información.

La combinación de estas fuentes permiten adquirir un conocimiento exhaustivo sobre el sector y el negocio, así como sobre los distintos mercados potenciales y métodos de entrada disponibles, asegurando la elaboración de un fundamentado plan de internacionalización para la marca objeto de estudio.

1.4. Estructura del trabajo

El presente Trabajo de Fin de Grado consta de dos apartados principales, una serie de conclusiones y un último apartado en el que se identifican futuras líneas de investigación.

En la primera parte, se lleva a cabo un análisis de allSisters, la empresa objeto de estudio, su situación actual y la de su entorno, tanto genérico como competitivo. Las conclusiones de este primer análisis permiten determinar, en primer lugar, la necesidad de allSisters de internacionalizarse para garantizar su supervivencia, sostenibilidad y futuro. Asimismo, a partir de este análisis es posible identificar una serie de aspectos que deberán tenerse en cuenta a la hora de elaborar el plan de internacionalización desarrollado a lo largo del segundo apartado.

Una vez presentado el marco del trabajo e identificada la necesidad de internacionalización de la firma, la segunda parte se centra en el diseño e implantación del plan de internacionalización, específicamente elaborado y adaptado a las condiciones particulares de la empresa y la industria en la que opera. Para ello, a través del empleo de técnicas de investigación y selección de mercados se va a buscar el país más atractivo para iniciar el proceso de expansión de la marca, así como la forma de entrada más adecuada para introducirse en el mercado seleccionado. Una vez escogidos el país y el método de entrada, se procede a determinar el nivel de adaptación del marketing mix necesario para asegurar la correcta integración de la marca en el nuevo mercado.

Finalmente, la última parte del trabajo recoge las conclusiones a las que se han podido llegar a lo largo del presente estudio, al mismo tiempo que se plantean una serie de futuras líneas de investigación.

2. ANÁLISIS

En esta primera parte, el objetivo es introducir a la empresa y al sector en el que opera, tanto su situación actual como las tendencias que lo caracterizan. Un correcto entendimiento de estos aspectos resulta fundamental para determinar la estrategia más adecuada a seguir por allSisters.

2.1. Análisis interno

2.1.1. Historia de allSisters

allSisters es una firma española de trajes de baño sostenibles fabricados únicamente a partir de fibras recicladas de alta calidad, fundada a principios de 2014 por Patricia Caballero junto con la colaboración de Alba Bisbal. La firma inicia su existencia a través de una inversión inicial de 40.000 euros aportada en su totalidad por Patricia Caballero. Nace como respuesta a la ausencia en el mercado de una oferta de trajes de baño cómodos y adecuados para la práctica de actividades acuáticas, pero al mismo tiempo estilosos y originales (Vilaseca, 2015).

Durante su primer año de actividad, las fundadoras de allSisters centraron sus esfuerzos en el desarrollo de la marca, principalmente en el diseño de los trajes de baño, así como en la investigación de los materiales a utilizar en la elaboración de dichas prendas y la consiguiente búsqueda de proveedores de tejidos reciclados y sostenibles (Cabanillas, 2015).

En 2015, una vez diseñadas las prendas y planteada la estrategia a seguir, allSisters empieza a comercializar sus productos. Para ello, la marca comienza vendiendo sus trajes de baño a nivel nacional a través un *showroom*² en Barcelona, así como mediante la participación en diferentes *pop-ups*³. En junio de ese mismo año, allSisters se lanza al canal online con la puesta en funcionamiento de su página web, *allSisters.com*, a través

² *Showroom* es un lugar destinado a que las marcas y diseñadores muestren sus colecciones fuera de las pasarelas, ferias o eventos específicos destinados para ello.

³ *Pop-up*, en español “tienda fugaz”, se trata de un término utilizado para referirse a puntos de venta de corta duración.

de la cual distribuye sus productos tanto a nivel nacional como internacional (Ferrer, 2020).

A lo largo de 2016, la firma continúa con la venta a través del canal online, además de asistir a varias ferias especializadas, como es el caso del Premium International Fashion Trade Show de Berlín o el Miami Swimshow, considerada la feria de moda de baño más importante del mundo (Ferrer, 2020).

En abril de 2019, allSisters comienza a comercializar sus trajes de baño a través de la página web de Victoria's Secret. La colaboración con Victoria's Secret contribuye a incrementar la presencia de la marca en Estados Unidos, así como su relevancia entre los consumidores estadounidenses. Del mismo modo, a finales de 2019, allSisters empieza a distribuir sus prendas a través de Net-a-Porter (Juárez, 2019).

Actualmente, allSisters cuenta con un equipo de tres personas y distribuye sus prendas a través de su tienda online y por medio de algunos *retailers*. Su visión para el futuro es seguir expandiendo sus líneas de negocio, así como su presencia a nivel internacional, con la finalidad de seguir creciendo como empresa e institución que aboga por la sostenibilidad y la protección del medio ambiente (Ferrer, 2020).

2.1.2. Modelo de negocio

a) Fabricación y tejido

Todos los trajes de baño comercializados por allSisters se caracterizan por tener la siguiente composición: 78% poliamida reciclada y 22% elastano. El material principal, la poliamida reciclada, es un tipo de fibra que se obtiene a partir de materiales reciclados, como pueden ser botellas, redes de pesca u otros objetos de plástico. Esta fibra se obtiene de proveedores italianos, así como a partir de prendas sobrantes de ciertas fábricas en Barcelona. Por su parte, el segundo componente, el elastano, representa aproximadamente un cuarto de la composición de los trajes de baño y se trata de una fibra sintética caracterizada por su elasticidad y resistencia, y por tanto muy utilizada en la fabricación de diversos productos como medias, calcetines o trajes de baño.

En cuanto a la fabricación, la firma elabora las prendas en fábricas localizadas en España, Portugal y Marruecos. Estas fábricas se caracterizan por emplear mano de obra en condiciones laborales dignas.

b) Diseño

allSisters se diferencia de otras marcas por su capacidad de fusionar la moda y el deporte y de esta manera diseñar trajes de baño originales y modernos que al mismo tiempo son cómodos y adecuados para la práctica de actividades acuáticas. Asimismo, destaca el hecho de que los únicos colores que utiliza la firma para el diseño de sus piezas son el blanco y el negro. Por otro lado, resulta interesante resaltar como la oferta de productos de la marca no es muy extensa sino más bien limitada, alejándose así de la excesivamente amplia oferta de productos que caracteriza a las compañías *fast fashion*⁴.

Figura 1: Productos de allSisters



Fuente: recuperado de la página web de allSisters⁵.

c) Precio

La marca vende tanto bikinis como trajes de baño. Los bikinis se venden por separado, permitiendo al cliente escoger la combinación que más se adecuó a su gusto y necesidades. En cuanto a las partes de arriba de los bikinis, el precio ronda entre los 45€

⁴ *Fast fashion* se refiere al fenómeno por el cual los grandes titanes de la industria introducen, de forma regular, colecciones que siguen las últimas tendencias y que han sido fabricadas de forma acelerada y a bajo costo, por lo que la calidad no es su principal atributo (Fairhurst & Bhardwaj, 2010).

⁵ <https://www.allisters.com/>

y 52€, en función del modelo. Por su parte, las partes de abajo tienen un rango de precios parecido, entre los 40€ y 48€. De esta manera, adquirir un bikini completo costaría aproximadamente 85-100€. Los trajes de baño, por su parte, tienen un precio superior, siendo 122€ el precio más bajo y 168€ el más elevado.

d) Público objetivo

Teniendo en cuenta las características de los productos de allSisters (composición, estilo, funcionalidad, precio, etc.), así como la comunicación actual de la marca, es posible considerar al grupo de personas que reúnen las características expuestas en la Tabla 1 como el público objetivo de la firma.

Tabla 1: Público objetivo de allSisters

Edad	25-35
Género	Mujeres
Nivel de estudios	Estudios superiores
Nivel de ingresos	Medio-alto
Clase social	Media-alta
Atributos	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por el medio ambiente • Práctica de alguna actividad acuática • Interés por la moda
Motivos de compra	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad • Calidad • Funcionalidad • Estilo • Exclusividad
Lugar de compra	<ul style="list-style-type: none"> • Online • Tiendas especializadas • Tiendas multimarca
Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Usuario activo en redes sociales, especialmente Instagram • Siguiendo <i>influencers</i> de moda, deporte y <i>lifestyle</i>

Fuente: elaboración propia.

e) Puntos de venta

allSisters cuenta con una página web (*allSisters.com*) desde donde se registran la mayor parte de sus ventas, aproximadamente el 80%. España, Estados Unidos y Australia representan los mayores mercados para la marca (Ferrer, 2020). Además de en su página web, sus prendas también se pueden encontrar en otros canales de e-commerce⁶, siendo Net-a-Porter el más relevante.

Sin embargo, no cuenta con una tienda física propia, ya que no dispone de suficiente producto para ello. Además, el *management* considera que el mercado español no está lo suficientemente concienciado en términos de sostenibilidad como para sustentar la elevada inversión y el riesgo que la apertura de una tienda física supondría. No obstante, allSisters distribuye sus productos de forma física en determinados países a través del canal multimarca, además de en otros espacios como hoteles de lujo o spas.

f) Promoción y comunicación

Los esfuerzos de marketing de allSisters se han centrado desde un primer momento en subrayar su carácter sostenible, así como su diseño único, atemporal y deportivo.

El medio fundamental mediante el cual la marca promociona sus productos es a través de las redes sociales, principalmente Instagram, donde cuenta con 32,8 mil seguidores. La cuenta de Instagram de allSisters se caracteriza por combinar publicaciones que buscan dar a conocer la marca y al mismo tiempo promocionar las prendas, con otras que únicamente tienen como objetivo fomentar el consumo responsable y la tendencia hacia la sostenibilidad. Asimismo, destaca un perfil cuidado, con fotografías de gran calidad y con una clara inspiración costera y tropical (ver Anexo I). Por su parte, los comentarios positivos publicados por los seguidores en la cuenta de Instagram contribuyen a reforzar el posicionamiento de la firma y al mismo tiempo atraer y aumentar la confianza de potenciales clientes. No obstante, conviene destacar que, a pesar de estos esfuerzos, el *engagement rate*⁷ de sus publicaciones es relativamente bajo, aproximadamente 0,6% por publicación.

⁶ Hasta recientemente la marca también distribuía sus prendas a través de la página web de Victoria's Secret. No obstante, sus productos no se encuentran actualmente disponibles en dicho sitio web.

⁷ *Engagement rate* es un término en inglés que se significa "ratio de fidelización", es decir, mide el grado de implicación e interés que los seguidores muestran respecto a las publicaciones de un perfil Instagram. Se considera un ratio aceptable aquel que se sitúa entre el 1% y 3,5%.

Por otro lado, allSisters ha protagonizado editoriales y portadas para revistas de reconocido prestigio como Vogue, Marie Clarie o Harper's Bazaar. Aparecer en este tipo de medios constituye una herramienta muy potente de marketing, que además no requiere inversión por parte de la firma.

Asimismo, el hecho de que personajes públicos como Elizabeth Banks, Serena Williams o Monica Belluci hayan aparecido en sus redes sociales o protagonizado editoriales con diseños de la marca tiene un impacto muy positivo en los esfuerzos de comunicación de la firma y contribuyen a aumentar su visibilidad a nivel internacional. Del mismo modo, allSisters ha llevado a cabo colaboraciones con deportistas de élite en el ámbito de los deportes acuáticos, como es el caso de Gisela Pulido, la campeona mundial más joven en la categoría de kitesurfing. Este tipo de alianzas no solamente ayudan a dar más visibilidad a la marca sino que además contribuyen a reforzar la imagen de que sus prendas son adecuadas para moverse con tranquilidad durante la práctica de deportes acuáticos.

Figura 2: allSisters en Harper's Bazaar Australia



Fuente: recuperado de la página web de allSisters.

2.1.3. Situación financiera

Entender la situación económica y financiera de allSisters resulta fundamental si se desea alcanzar un entendimiento global sobre la marca y su situación actual. Además, se trata de un elemento importante a tener en cuenta a la hora de valorar la viabilidad del plan de expansión internacional que se propone más adelante.

Figura 3: Cuenta de Resultados

	2016	2017	2018
Ingresos	64.930	93.515	127.195
% incremento		44,0%	36,0%
Coste de ventas	-49.256	-22.149	-86.064
Margen bruto	15.674	71.367	41.131
% s/ventas	24,1%	76,3%	32,3%
Gastos de personal	0	0	0
Otros gastos de explotación	-51.285	-82.081	-38.197
EBITDA	-35.611	-10.715	2.934
% s/ventas	-54,8%	-11,5%	2,3%
Amortización	-464	-840	-1.021
EBIT	-36.075	-11.555	1.913
Resultado financiero	-472	-389	0
Gastos extraordinarios	0	0	0
BAT	-36.547	-11.944	1.913
Impuestos	9.287	195	0
Resultado neto	-27.261	-11.749	1.913
% s/ventas	-42,0%	-12,6%	1,5%

Fuente: elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de allSisters.

Figura 4: Balance de Situación

	2016	2017	2018
Activo fijo	14.645	16.031	15.010
Circulante operativo neto	-58.536	42.113	45.501
(+) Existencias	0	12.016	14.121
(+) Deudores	5.094	42.166	54.643
(-) Acreedores	-63.629	-12.069	-23.263
TOTAL ACTIVO	-43.891	58.144	60.511
Fondos propios	-38.170	60.686	62.599
Deuda neta	-5.721	-2.542	-2.088
(+) Deuda a cp y deuda a lp	0	280	273
(+) Provisiones	0	0	0
(-) Tesorería + Inv Financieras a cp	-5.721	-2.822	-2.361
TOTAL PASIVO	-43.891	58.144	60.511

Fuente: elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de allSisters.

A partir de la Cuenta de Resultados, es posible observar que el volumen de ventas se duplica entre 2016 y 2018. En 2016, se vendieron aproximadamente 650⁸ trajes de baño, mientras que en 2018 el número de trajes de baño vendidos ascendió a cerca de 1.270 unidades. Asimismo, tras dos años de pérdidas, en 2018 se puede apreciar un resultado positivo. Todo ello refleja la capacidad de la empresa de atraer a nuevos clientes y escalar su crecimiento de manera progresiva. Por otro lado, conviene señalar que la facturación anual de la firma no supera los dos millones de euros, por lo que allSisters se puede incluir en la categoría de microempresa⁹, lo cual se deberá tener en cuenta a la hora de elaborar la estrategia de internacionalización. En cuanto al Balance de Situación, conviene destacar que la ratio de endeudamiento es considerablemente bajo (0,7x EBITDA). Consecuentemente, tras este breve análisis es posible concluir que allSisters presenta una situación económica y financiera estable con una tendencia positiva.

2.2. Análisis del sector

Con este análisis se pretende examinar la situación actual del sector textil, específicamente la categoría de los trajes de baño, con el objetivo de alcanzar un mayor entendimiento sobre el sector en el que opera allSisters. Por otro lado, dado el carácter sostenible de la marca, resulta importante examinar el movimiento global hacia la sostenibilidad y su impacto en el sector de la moda. Asimismo, se considera necesario llevar a cabo un análisis del nivel de competencia del entorno en el que allSisters desarrolla su actividad para poder determinar el posicionamiento que ocupa la marca en dicho mercado. Para ello, se va a utilizar el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Además, se examinará en más detalle su entorno competitivo con la finalidad de identificar a los principales jugadores del mercado y la amenaza que representan para la firma.

⁸ Asumiendo que el precio medio de los trajes de baño es de 100€.

⁹ Se considera microempresa a aquella unidad económica con una facturación por debajo de los dos millones de euros, un activo que no supera el millón de euros y con menos de 10 empleados.

2.2.1. El mercado de trajes de baño

Antes de examinar en mayor profundidad el mercado de trajes de baño, conviene llevar a cabo un breve análisis sobre la situación actual de la industria de la moda a nivel global y los cambios que ha experimentado a lo largo de los últimos años.

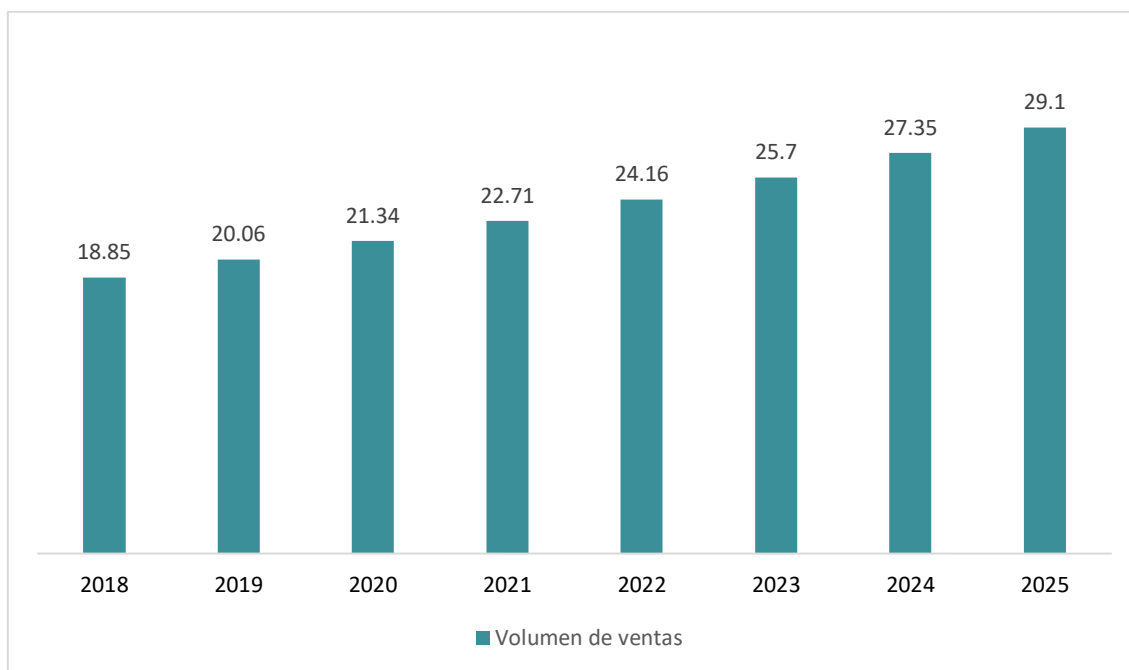
La industria de la moda, una de las industrias más relevantes, dinámicas e influyentes a nivel internacional, ha experimentado un considerable crecimiento a lo largo de los últimos años. Este incremento se puede atribuir, por un lado, al aumento de la demanda por parte de una incipiente clase media alrededor del mundo, así como al florecimiento del fenómeno *fast fashion* (Ellen MacArthur Foundation, 2017). La industria alcanzó en 2015 un volumen de ventas de 1,3 billones de dólares. Se espera que este crecimiento se mantenga durante los próximos años, y se estima que para 2020 las ventas del sector textil se sitúen entorno a 1,5 billones de dólares, lo que representa un incremento del 20% respecto a 2015. En esta línea, dado el carácter deportivo de los productos de allSisters, conviene destacar que, dentro de la industria textil, la categoría que ha experimentado el mayor crecimiento en los últimos años ha sido la categoría de ropa deportiva, con una tasa de crecimiento del 6,8% entre 2016 y 2017 (O'Connell, 2020a).

Sin embargo, el consumo mundial de moda no presenta una distribución equitativa, con el gasto internacional en prendas de vestir liderado por cinco grandes países: China, Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y Japón. En 2018 el volumen de facturación del comercio textil en China fue de aproximadamente 380 mil millones de dólares, situándole como el mayor consumidor de prendas de vestir confeccionadas del mundo. El segundo lugar lo ocupa Estados Unidos, cuyo comercio textil le reportó unas ventas de 370 mil millones de dólares en 2018. De esta manera, ambos mercados combinados representan el 42% del consumo total de moda a nivel mundial (Lissaman, 2020). Por su parte, España se puede clasificar como el tercer exportador de moda europeo, detrás de Alemania e Italia. La facturación del comercio textil en España en 2017 fue de aproximadamente 18 mil millones de euros, lo que representa un incremento del 0,47% respecto al año anterior (Vega-Penichet, 2018).

Por su parte, el mercado de trajes de baño representa aproximadamente un 1% del valor total de la industria de la moda (Intracen, 2018). Se trata también de un mercado en

expansión. En 2018, el mercado global de trajes de baño alcanzó un valor de 19 mil millones de dólares y se prevé que para 2025 este valor experimente un incremento del 11%, alcanzando así un valor aproximado de 21 mil millones de dólares (O'Connell, 2020b). Asimismo, cabe destacar que Estados Unidos y Europa constituyen los mayores mercados geográficos de trajes de baño a nivel mundial (Global Industry Analysts, 2020).

Figura 5: Evolución del mercado de trajes de baño (mil millones de dólares)



Fuente: elaboración propia a partir de O'Connell (2019b).

El aumento de la práctica de deportes acuáticos, tales como la natación, el surf, etc., fruto de la creciente preocupación de la población por su salud y la búsqueda de la introducción de hábitos y rutinas saludables justifican el esperado incremento en la demanda de trajes de baño. Asimismo, el creciente porcentaje de personas que pasan sus vacaciones en resorts o zonas costeras y que por tanto demandan trajes de baño, puede identificarse como una razón adicional para explicar este incremento (Statista, 2019a).

Asimismo, conviene señalar el carácter estacional de este mercado, registrándose la mayor parte de las ventas en las épocas de primavera y verano. No obstante, las ventas de trajes de baño deportivos experimentan una menor volatilidad, ya que ciertas actividades acuáticas como la natación o el surf pueden practicarse en cualquier momento del año.

2.2.2. La tendencia hacia la sostenibilidad

La industria de la moda es responsable de aproximadamente el 30% de los micro plásticos presentes en el océano y la huella de carbono que genera es muy superior a la de todos los vuelos internacionales juntos. Por su parte, el modelo de negocio *fast fashion* es responsable de alentar la tendencia al consumismo, así como de generar un desperdicio excesivo y fabricar productos que no pueden ser reciclados. Por todo ello, la industria de la moda ha sido calificada por Naciones Unidas como la segunda industria más contaminante del planeta, después de la petrolífera (Sajn, 2019; House of Commons, 2019).

La aceleración del cambio climático, siendo sus efectos cada vez más evidentes y devastadores, se puede atribuir en cierta medida a la creciente contaminación generada por esta industria. Como respuesta, movimientos activistas han surgido para tratar de poner fin a este avance y establecer medidas que permitan progresar hacia un mundo más sostenible. Influenciados por estos movimientos, los consumidores están cada vez más concienciados con el cambio climático y el impacto negativo que la industria de la moda tiene sobre el planeta, exigiendo por ello un comportamiento más responsable por parte de las empresas del sector (McKinsey & Company, 2019).

Una encuesta¹⁰ realizada por Fashion Revolution en 2018 sirve como ejemplo para ilustrar este fenómeno. Los resultados de la encuesta indican que, una en cada tres personas tiene en cuenta el impacto social (38%) así como medioambiental (37%) de sus decisiones de compra (Fashion Revolution, 2018). Por otro lado, según un estudio desarrollado por Nielsen, aproximadamente la mitad de la población estadounidense asegura que cambiará o probablemente cambiará sus hábitos de consumo para reducir su impacto medioambiental. De esta manera, en 2018 Estados Unidos registró un gasto de 128,5 mil millones de dólares en productos sostenibles y se estima que para 2021 este gasto se situó entorno a los 150 mil millones de dólares (Nielsen, 2018).

¹⁰ La encuesta fue realizada a 5000 personas de entre 16 y 75 años de los cinco mercados europeos principales (Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y España), con la finalidad de identificar el impacto que la sostenibilidad tiene sobre las decisiones de compra de los consumidores europeos.

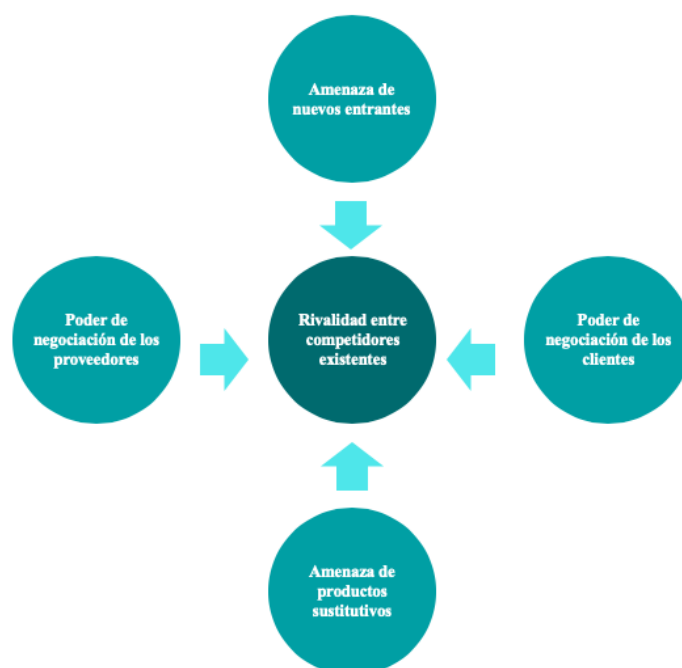
Así, son muchas las marcas de moda que han comenzado a introducir medidas orientadas a incrementar la sostenibilidad a lo largo del proceso productivo y a ofrecer opciones más sostenibles a sus clientes (McKinsey & Company, 2019). La búsqueda de nuevas materias primas menos contaminantes ha llevado a las grandes compañías del sector a destinar gran parte de sus recursos a la investigación de nuevos materiales sostenibles que puedan sustituir a los actuales (Gestal, 2019). De acuerdo con este objetivo, gigantes de la moda como Inditex o H&M se han comprometido a que, para 2025, el 100% de los tejidos utilizados para la fabricación de sus prendas procedan de materiales reciclados (Inditex, 2020; H&M Group, 2018).

Asimismo, la creciente tendencia de la industria hacia la sostenibilidad ha dado lugar al nacimiento de nuevas compañías con una propuesta de valor 100% sostenible, entre las que se puede identificar a allSisters. A pesar de que la base de consumidores que están dispuestos a pagar un precio superior por productos sostenibles es todavía reducida, pues la tendencia hacia la sostenibilidad es un fenómeno relativamente nuevo, se pueden identificar varias empresas que han sido capaces de capitalizar el boom de la moda *eco*.

2.2.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Una vez analizado el sector en la que opera allSisters e identificadas las nuevas tendencias que lo caracterizan, conviene examinar el nivel de competitividad presente en dicho mercado. Para analizar la competitividad del sector se recurrirá al Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael E. Porter (2008). Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan el entorno competitivo de un sector, siendo estas: el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de los competidores existentes, de los nuevos entrantes y de los productos sustitutivos (Porter, 2008). El análisis de estas cinco fuerzas permite determinar el atractivo y el nivel de competitividad de una determinada industria.

Figura 6: Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia a partir de Porter (2008).

1) Poder de negociación de los clientes

Se puede decir que el poder de negociación de los clientes finales de allSisters es bajo, ya que no se encuentran concentrados o asociados en grandes grupos ni compran cantidades considerables de productos a la marca. Por otro lado, dado que el cliente no dispone de una gran oferta de entre la que elegir, pues el número de marcas de trajes de baño sostenibles es relativamente reducido, su poder de negociación se ve nuevamente limitado. Por ello, la presión que pueden ejercer los consumidores de forma individual no tiene el peso suficiente para influir sobre la producción o el precio de compra de los productos de allSisters.

2) Poder de negociación de los proveedores

La segunda fuerza de Porter se refiere a la capacidad que tienen los proveedores de ejercer presión sobre los servicios que ofrecen y los precios que cobran a las empresas del sector. allSisters utiliza dos tipos de proveedores: para el suministro de materias primas textiles, por un lado, y para la fabricación de las prendas por el otro. En lo referente a los proveedores de fibras recicladas, dado el número reducido de los mismos y la especificidad de los materiales que proveen, se puede decir que estos actores sí tienen cierta capacidad para ejercer poder sobre las empresas del sector. Además, el poder de

negociación del proveedor será mayor frente a una empresa pequeña como allSisters que en el caso de una multinacional, donde el proveedor tendrá un gran interés en asegurar una relación comercial con dicha empresa y estará más abierto a la negociación.

3) Amenaza de entrada de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos bienes que pueden ser consumidos en lugar de otros. El traje de baño es una prenda de ropa cuya finalidad es cubrir y proteger ciertas partes del cuerpo de los factores externos, y que es utilizada fundamentalmente para bañarse en el mar o en la piscina, tomar el sol o practicar actividades acuáticas. En este sentido, se podría considerar a los trajes de baño que no son fabricados a partir de materiales sostenibles como sustitutivos de aquellos que sí lo son, pues esencialmente cumplen la misma función y por tanto constituyen, hasta cierto punto, una amenaza para la marca.

4) Amenaza de los competidores existentes

En términos generales, se puede decir que el mercado de trajes de baño es un mercado con un nivel considerable de competencia debido al gran número de marcas de baño que es posible identificar. Sin embargo, si se centra el foco de atención en los trajes de baño deportivos, se observa que el número de empresas que se pueden identificar es considerablemente inferior, y menor aún cuando únicamente se tienen en cuenta aquellas firmas con un carácter sostenible. Consecuentemente, el grado de rivalidad dentro del nicho de mercado en el se puede situar a allSisters es bajo.

5) Amenaza de nuevos entrantes

En el mercado de trajes de baño, las barreras de entrada son moderadas. La entrada de nuevos jugadores en este mercado se ve especialmente favorecida por la posibilidad de vender online sin necesidad de establecer una tienda física, con la elevada inversión de capital que ello supondría. No obstante, en el mercado de trajes de baño sostenibles se puede decir que las barreras de entrada son mayores, dificultando así la entrada de nuevos competidores. Esto se debe principalmente a que el suministro de materiales reciclados o de carácter sostenible se concentra en manos de un número reducido de proveedores y por tanto acceder a ellos resulta una tarea ardua. Además, al tratarse de un sector relativamente nuevo, requiere de cierta inversión en I+D para determinar el diseño y composición de las nuevas prendas de carácter sostenible.

2.2.4. Entorno competitivo

Por último y para completar el análisis, se va a examinar en mayor profundidad el entorno competitivo del mercado de trajes de baño. Para ello, se segmentará el mercado en dos grandes grupos según su finalidad de uso: trajes de baño *leisure*¹¹ y trajes de baño deportivos. Asimismo, dado el carácter sostenible de allSisters, se cree conveniente desarrollar un análisis de las marcas de baño sostenibles. Todo ello contribuirá a determinar el posicionamiento que ocupa allSisters en el mercado y el grado de competitividad existente en el mismo.

a) Marcas de trajes de baño leisure

Dentro de esta categoría se incluyen aquellas marcas que venden trajes de baño diseñados para disfrutar de actividades recreativas de tipo acuático, como nadar en la piscina o el mar, tomar el sol o ir al spa. La funcionalidad de estos trajes de baño hace que las marcas de esta categoría no se consideren competencia directa de allSisters.

La oferta de esta clase de trajes de baño es extensa y variada, con un gran número de marcas ofreciendo trajes de baño de precios y estilos muy diferentes. La Perla, Eres, TCN o Vilebrequin se situarían en la gama alta de este mercado, ofreciendo sus productos a un precio elevado (200-300€) y con una propuesta de valor basada en el lujo, la exclusividad y la calidad de sus productos. En la gama media (80-200€), se pueden identificar marcas como Victoria's Secret, Calvin Klein o Triangl, dirigidas a un público más amplio y con una gama de productos más extensa y variada. Por último, los grandes titanes de la moda como Inditex, H&M o Mango se incluyen dentro de la gama baja de esta categoría, con unos precios considerablemente inferiores al resto de las empresas del sector y contando por ello con una extensa base de clientes. Además de estas reconocidas firmas, es posible identificar otras más pequeñas y menos conocidas, pero igualmente exitosas, como por ejemplo la firma española Robin Collection.

¹¹ *Leisure* es un término en inglés que significa “ocio”, utilizado en este contexto para referirse a los trajes de baño que no son empleados para la práctica de deportes acuáticos, sino para el disfrute de actividades recreativas.

b) Marcas de trajes de baño deportivos

En esta categoría se incluyen aquellas marcas que venden trajes de baño adecuados para la práctica de deportes acuáticos como el surf, el kitesurf o la natación. Dada la funcionalidad de estos trajes de baño, más acorde con la de las prendas de baño de allSisters, se puede considerar que las firmas de esta categoría representan una competencia más directa para allSisters que las firmas expuestas en la categoría anterior. En comparación con la categoría anterior, este segmento, al ser más específico, cuenta con un menor número de competidores. Speedo, conocido especialmente por sus trajes de baño para natación competitiva, lidera la categoría en términos de ventas al ser el mayor vendedor de trajes de baño deportivos del mundo (O'Connell, 2020b). Asimismo, en este segmento destacan otras marcas como Roxy, RipCurl, O'Neill o Billabong, más centradas en productos para surfistas, o Lululemon, una marca de moda deportiva inspirada en el yoga. Dentro de esta categoría podrían incluirse también las grandes firmas de ropa deportiva como Nike, Adidas o Decathlon.

c) Marcas de trajes de baño sostenibles

Una vez identificadas las principales marcas que operan en estos dos segmentos, conviene analizar también la competencia procedente de las firmas de baño que se caracterizan por tener una propuesta de valor sostenible. La nueva tendencia en la industria de la moda hacia la sostenibilidad ha alcanzado también al mercado de trajes de baño. De esta manera, a lo largo de los últimos años han surgido un número creciente de marcas de trajes de baño con una propuesta de valor sostenible, tanto de trajes de baño *leisure* como deportivos. Dado que la sostenibilidad es uno de los atributos diferenciadores de allSisters, las marcas que se incluyen en esta categoría, especialmente aquellas que venden trajes de baño deportivos, se pueden considerar competencia directa de la marca.

La mayoría de las firmas de trajes de baño de carácter sostenible se caracteriza por tener un tamaño y nivel de facturación inferior al de las firmas identificadas en las dos categorías anteriores, así como por tener un posicionamiento menos consolidado y una base de clientes más reducida. Entre ellas destacan firmas como David J y Now_Then, las cuales ofrecen unos productos con unos atributos y precios muy similares a los de allSisters. Asimismo, se pueden identificar otras firmas como Reformation, Gaalamar, Sezáne, Vitamin A o Summersalt, que aún teniendo una funcionalidad diferente a la de allSisters, se pueden considerar competidores directos dado su carácter sostenible.

Además de estas firmas de reciente creación, es posible identificar otras marcas más consolidadas que también cuentan con su propia línea de trajes de baño sostenibles, como es el caso de la firma australiana RipCurl.

Con el objetivo de ilustrar de una manera más visual la posición que allSisters ocupa en el mercado global de trajes de baño resulta conveniente utilizar una Matriz de Posicionamiento (D'Aveni, 2007). La elaboración de esta matriz se basará en dos variables principales: precio y funcionalidad de las prendas (de menos a más deportivas).

Figura 7: Matriz de Posicionamiento de allSisters



Fuente: elaboración propia.

Como conclusión al análisis del entorno competitivo se puede decir que a pesar de que el número de empresas que se dedica a la fabricación y comercialización de prendas de baño es elevado, el número de ellas que se dedica a la fabricación de trajes de baño adecuados para la práctica de actividades acuáticas es considerablemente inferior, y mucho menor aún el número de marcas de baño con una filosofía sostenible. Consecuentemente, es posible afirmar que la competencia actual a la que se enfrenta allSisters no es demasiado aguda, aunque teniendo en cuenta la creciente tendencia de la industria textil hacia la sostenibilidad es probable que esta competencia se intensifique en los próximos años, pudiendo llegar a competir directamente con los grandes titanes de la industria.

2.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que evalúa las fortalezas y debilidades internas de una empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno en el que opera (Buenos *et al.*, 1993). El análisis interno se basa en identificar los recursos, capacidades, competencias y ventajas competitivas inherentes a la organización. Por su parte, el análisis externo examina los recursos de los competidores, la industria y el entorno en general, para así identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado en el que opera dicha empresa. De esta manera, la ejecución del análisis DAFO facilitará el diseño de una estrategia de internacionalización efectiva acorde a los factores internos y externos analizados (Hill & Westbrook, 1997).

En consecuencia, una vez analizado el modelo de negocio de allSisters, así como el entorno en el que opera y los principales competidores a los que se enfrenta, es posible identificar las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Fortalezas

- Sostenibilidad integral de la firma.
- Trajes de baño multifuncionales, apropiados para realizar actividades acuáticas.
- Diseño original y moderno de las prendas.
- Utilización de materiales de calidad para la elaboración de las prendas.
- Efectiva estrategia de marketing mix: sólida presencia en redes sociales y colaboración con personalidades importantes. Los trajes de baño han aparecido en portadas y editoriales de revistas de reconocido prestigio a nivel internacional.
- Venta online disponible para cualquier país.
- Venta a través de Net-a-Porter.

Debilidades

- Reducido número de puntos de venta físicos y carencia de tiendas físicas propias, por lo que no hay contacto directo con el cliente. Por otro lado, el cliente no tiene posibilidad de probarse las prendas, lo que reduce la probabilidad de compra (aunque los clientes pueden devolver las prendas y recuperar el dinero, los gastos del envío corren a cargo del cliente).

- Limitada oferta de productos y misma colección desde 2015, lo que dificulta la construcción de una base de clientes.
- Imposibilidad de hacer venta cruzada debido a la limitada oferta de productos, por lo que el cliente se ve obligado a pagar los gastos de envío, encareciendo así el producto.
- Bajo *engagement rate* en redes sociales.
- Equipo constituido únicamente por tres personas, lo que limita las posibilidades de escalabilidad de la marca.
- Excesiva dependencia en ciertos mercados: España, Australia y Estados Unidos.

Oportunidades

- El mercado de trajes de baño deportivos de carácter sostenible constituye un nicho de mercado que ofrece grandes oportunidades de crecimiento y un nivel de competencia limitado.
- Creciente preocupación de los consumidores por la sostenibilidad y el consumo responsable.
- Creciente preocupación de las personas por la salud y la imagen personal, lo que se traduce en un aumento de la práctica de deportes, incluyendo los deportes acuáticos.
- Avances tecnológicos e investigación para la obtención de nuevos materiales sostenibles, y la consiguiente reducción del precio de las materias primas.
- Mayor rapidez y eficacia en los envíos internacionales, reduciendo los costes y tiempos de entrega.
- Perspectivas económicas positivas. El creciente poder adquisitivo de la población se traduce en un aumento del consumo, incluyendo el gasto en el sector textil.

Amenazas

- La tendencia de la industria de la moda hacia la sostenibilidad incrementará la competencia en el sector.
- Consumidores cada vez más exigentes.
- Empresas rivales muy internacionalizadas.

Una vez analizados los cuatro componentes del análisis DAFO, es posible concluir que allSisters cuenta con una serie de recursos, capacidades y competencias que la diferencian de la competencia y la hacen una sólida opción en el mercado. Sin embargo, al ser una

empresa relativamente nueva y pequeña, presenta una serie de debilidades a las que debe enfrentarse si desea mejorar su posicionamiento en el mercado. Por otro lado, a partir del análisis de los factores externos, se puede decir que allSisters ha sido capaz de adelantarse al mercado, posicionándose como una opción sostenible y novedosa, lo que le brinda grandes oportunidades de crecimiento. De esta manera, en relación con los factores externos, se concluye que el entorno en el que opera es favorable, al haberse identificado más oportunidades que amenazas.

2.4. Conclusiones

A partir del análisis interno desarrollado en esta primera parte del trabajo, es posible identificar una serie de atributos que caracterizan a allSisters y la diferencian de la competencia: se trata de una marca de trajes de baño sostenibles orientada a mujeres amantes del deporte, de la moda y al mismo tiempo comprometidas con el medio ambiente. Del análisis externo, por su parte, también se pueden extraer una serie de conclusiones. En resumen, la industria de la moda se encuentra en un momento de cambios significativos, con la sostenibilidad como uno de los principales motores de este cambio. Al mismo tiempo, se estima que el crecimiento experimentado por la industria y por el mercado de trajes de baño se mantenga a lo largo de los próximos años. De esta manera, se puede considerar que la combinación de una propuesta sostenible y la fabricación de trajes de baño representa una fuente de grandes oportunidades. Sin embargo, la tendencia de la industria hacia la sostenibilidad se puede traducir de igual manera en un esperado aumento del nivel de competitividad en el sector, procedente tanto de la entrada en el mercado de nuevas marcas de trajes de baño sostenibles como de las ya existentes, que progresivamente se unirán a esta tendencia para no quedarse atrás.

Por todo ello, se puede afirmar que allSisters se encuentra en un momento tanto idóneo como decisivo para escalar su crecimiento. Actualmente, la propuesta de valor de allSisters es competitiva y única. No obstante, ante la posible intensificación de la competencia y la consecuente reducción de su cuota de mercado, allSisters se ve en la necesidad de acelerar su crecimiento para alcanzar un mayor tamaño y así garantizar el futuro de la empresa. En este contexto, la internacionalización de la empresa se presenta como la opción más atractiva para aprovecharse de las expectativas de crecimiento del mercado y crecer rápidamente.

3. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez definida la necesidad de expansión exterior, la segunda parte del análisis se centra en el diseño e implantación de un plan de internacionalización para allSisters. Para ello, en primer lugar, se introduce brevemente el concepto de internacionalización, así como el modelo de marketing internacional que se va a seguir a lo largo de este segundo apartado. A continuación, se identifican los mercados que presentan más oportunidades de negocio para la empresa, así como el método de entrada más adecuado. Posteriormente, se tratan las adaptaciones necesarias del marketing mix al nuevo mercado para asegurar el éxito del plan de internacionalización propuesto.

3.1. Internacionalización y selección del modelo de marketing internacional

En un mundo completamente globalizado, son cada vez más las empresas que se internacionalizan buscando oportunidades de negocio en los diferentes mercados alrededor del mundo. La internacionalización empresarial se puede definir como el proceso estratégico mediante el cual una empresa proyecta sus actividades y genera flujos comerciales, financieros y de conocimientos en mercados internacionales (Araya, 2009). Se trata de una decisión compleja para la que es necesaria la formulación de una clara estrategia que permita acometer la expansión exterior con éxito. De este modo, para el diseño del plan de internacionalización que se desarrollará a lo largo del presente trabajo se va a seguir el modelo de Plan de Marketing Internacional propuesto por el ICEX y elaborado por Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017). Se ha seleccionado este modelo dado que se trata de un modelo completo y detallado, elaborado por autores de reconocido prestigio y que además permite desarrollar un plan de internacionalización de una manera clara y sistemática.

3.2. Selección del mercado objetivo

Una de las primeras decisiones que debe tomar una empresa que desea expandirse internacionalmente es la elección del mercado o mercados a los que se va a dirigir. La correcta selección del mercado más adecuado para que la empresa inicie su expansión constituye un paso fundamental en la elaboración del plan de internacionalización, pudiendo determinar su éxito o fracaso (Marchi *et al.*, 2014). Por ello, esta sección se centrará en analizar, evaluar y filtrar los distintos países potenciales con el objetivo de escoger el mercado que resulte más atractivo para allSisters.

Aunque existen aproximadamente 200 países en el mundo, no todos ofrecen el mismo potencial para allSisters. Para poder escoger de entre estos países aquel o aquellos que resultan más interesante para una posible entrada de allSisters, como ya se ha mencionado en el apartado anterior, se va a utilizar el Modelo de Selección de Mercados Internacionales propuesto por Arteaga, Cerviño y Fernández del Hoyo (2017). Se trata de un proceso piramidal dividido en cuatro etapas, de manera que se va descartando y reduciendo el número de mercados potenciales de forma progresiva hasta llegar al mercado óptimo en base a una serie de variables y herramientas de selección.

Figura 8: Modelo de Selección de Mercados Internacionales



Fuente: elaboración propia a partir Arteaga et al. (2017).

3.2.1. Primera fase: selección preliminar interregional y *clustering*

En esta primera fase, la empresa se enfrenta a un amplio abanico de posibles mercados a los que expandirse. El objetivo es seleccionar aquellas regiones geográficas que resultan más favorables para la potencial internacionalización de la empresa. En este contexto, se considera región geográfica a aquella zona que agrupa a países homogéneos, de forma que es posible identificar seis grandes regiones: África y Oriente Medio, Europa Occidental, Europa del Este y Rusia, Norteamérica, Sudamérica y Asia Pacífico (Arteaga *et al.*, 2017).

Una vez identificadas las seis regiones principales, para facilitar el proceso de selección se va a llevar a cabo una criba inicial en función de tres variables de escrutinio y descarte (Hollensen, 2017):

1) Necesidad básica

Dada la funcionalidad de los trajes de baño, es posible descartar en primer lugar, aquellos países con un clima frío cuyo potencial es más reducido, descartando por ello Europa del Este y Rusia. Además, debido al precio de los productos de la marca, la necesidad de consumirlos se ve reducida a los mercados con una renta per cápita elevada, pudiendo descartar así a los países menos desarrollados, fundamentalmente localizados en África. Por último, es posible descartar también a los países de Oriente Medio, caracterizados por contar con una amplia población musulmana y donde las mujeres deben ir completamente cubiertas, por lo que el uso de los trajes de baño no esta permitido.

2) Distancia geográfica

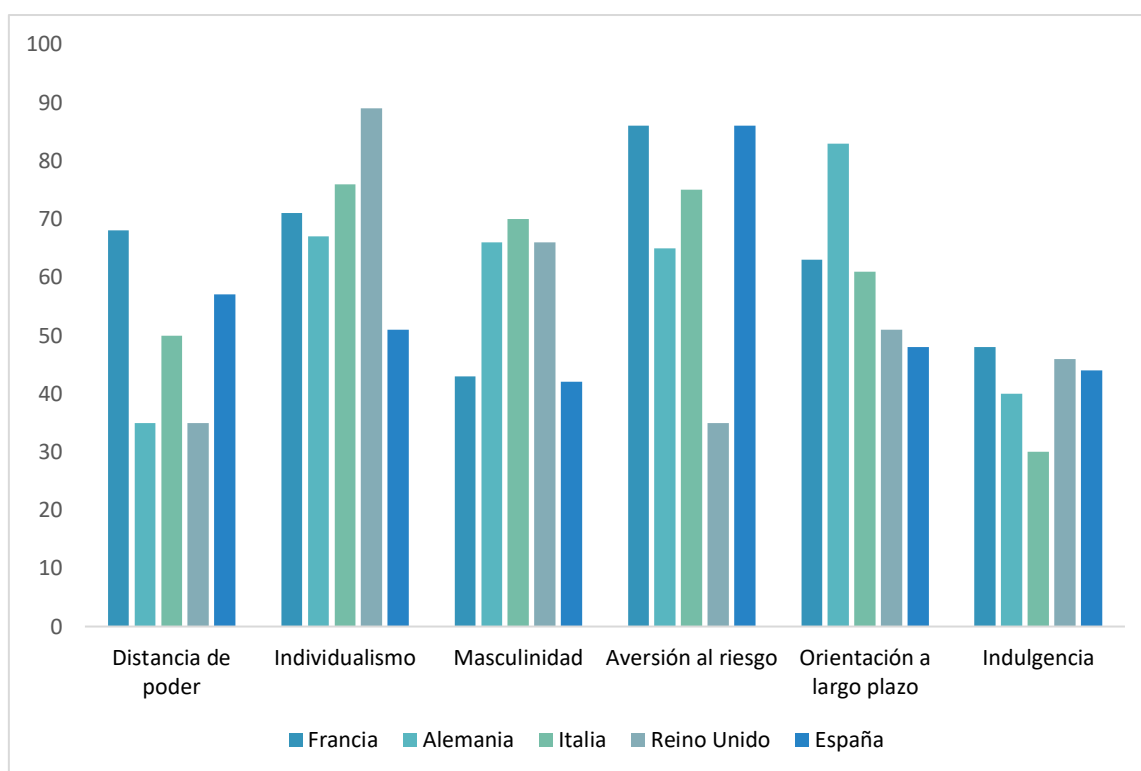
A la hora de llevar a cabo una primera expansión internacional, las empresas suelen comenzar por aquellos países más próximos, ya que en la mayoría de las ocasiones la cercanía geográfica se suele traducir en cercanía cultural. De esta manera, la entrada en países más cercanos y al mismo tiempo parecidos reduce el riesgo asociado a la expansión internacional (Kłysik-Uryszek & Kuna-Marszałek, 2014). Por otro lado, la cercanía geográfica facilita a las empresas la coordinación y control de sus operaciones en el exterior y reduce los costes asociados, como los costes de transporte, aduanas, etc. Geográficamente, la región más cercana a España es Europa Occidental.

3) *Distancia cultural*

Para determinar el grado de cercanía cultural entre países, se puede recurrir a los trabajos de Hofstede (2011). Actualmente el modelo de Hofstede se basa en seis dimensiones principales: distancia de poder, individualismo, masculinidad, grado de aversión al riesgo, orientación a largo plazo e indulgencia (Hofstede, 2011). A través de este modelo es posible comparar distintos países en base a estas seis dimensiones, permitiendo así identificar los mercados que más se asemejan entre sí.

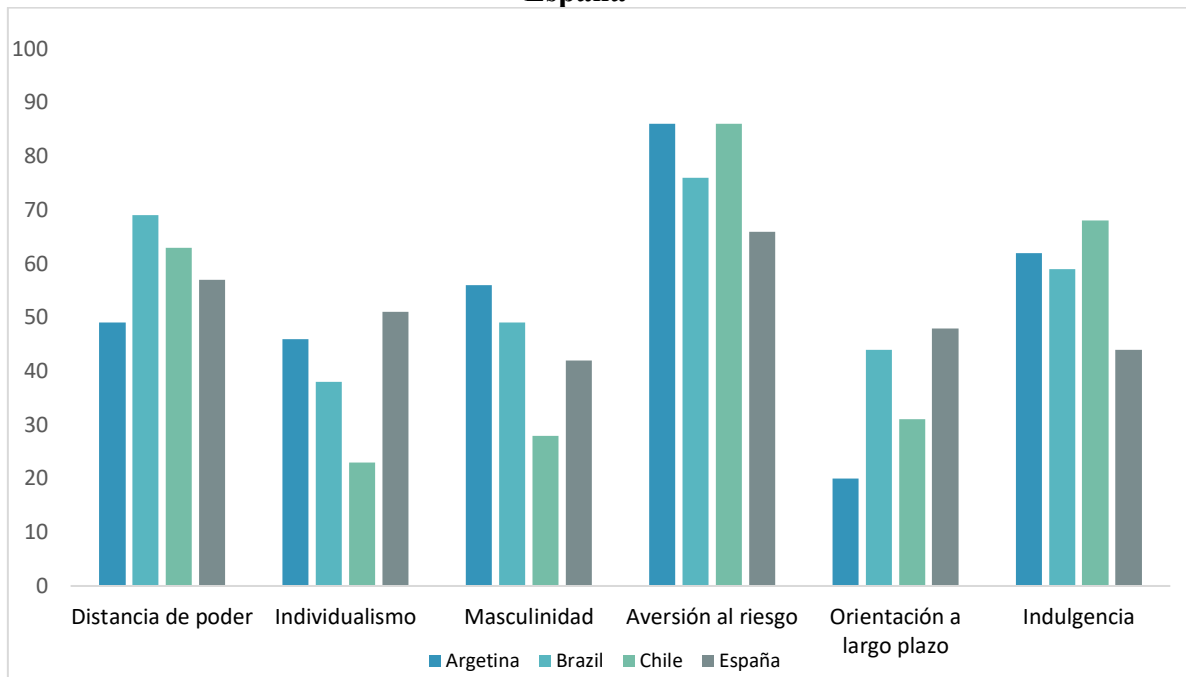
De esta manera, después de analizar estas variables para las distintas regiones, las que más se asemejan culturalmente al mercado español son Europa Occidental y Sudamérica. La afinidad cultural de España respecto a estas dos áreas geográficas, según el modelo de Hofstede, se muestra en las Figuras 9 y 10:

Figura 9: Diferenciadores culturales de Hofstede – Países de Europa Occidental frente a España



Fuente: elaboración propia a partir de Hofstede Insights (2020).

Figura 10: Diferenciadores culturales de Hofstede – Países de Sudamérica frente a España



Fuente: elaboración propia a partir de Hofstede Insights (2020).

Una vez finalizada esta primera fase se puede concluir que la región geográfica que resulta más favorable para iniciar la expansión de allSisters es Europa Occidental. La baja distancia geográfica, la similitud cultural y la necesidad básica del producto hacen que esta región sea la más atractiva para que la marca inicie su expansión internacional. Sudamérica, por su parte, también resulta una región atractiva para la potencial expansión de la marca dada la proximidad cultural de esta región con el mercado de origen. Sin embargo, como se ha mencionado en el apartado “Distancia geográfica”, en los primeros esfuerzos de internacionalización de una empresa se recomienda comenzar por mercados más cercanos geográficamente. Además, el porcentaje de población en los países de Latinoamérica cuya renta coincide con la del público objetivo de la marca es reducido. En consecuencia, Sudamérica no será considerada en la siguiente fase del proceso de selección.

3.2.2. Segunda fase: selección a nivel regional

La segunda fase tiene como finalidad identificar, entre los países de Europa Occidental (región seleccionada en la primera fase), el país más atractivo para iniciar la expansión internacional de la marca. Para ello, se analizarán en mayor profundidad los principales

países de esta región utilizando el modelo de Llamazares, Cerviño y Arteaga (2013). Aparte de las nueve variables¹² principales que propone este modelo, se incluyen otras variables de carácter más específico, asegurando así una elección lo más acorde posible a las características de la empresa y el sector en el que opera:

1) *Tamaño de la población*

Es preferible para una empresa que desea iniciar su expansión internacional comenzar por aquellos países que tienen un elevado volumen de población y, por tanto, una mayor base de clientes potenciales. De esta manera, se pueden descartar los países menos poblados de Europa Occidental: Ciudad del Vaticano, San Marino, Liechtenstein, Mónaco, Andorra, Islandia, Malta y Luxemburgo.

2) *Crecimiento económico del país*

Tabla 2: Crecimiento esperado del PIB (variación porcentual)

País	2018	2019E	2020E
Irlanda	6,8	4,1	3,4
Grecia	2,1	2,4	2,2
Noruega	1,4	2,0	1,9
Dinamarca	1,2	1,7	1,8
Suecia	2,3	1,2	1,8
Austria	2,7	2,0	1,7
Países Bajos	2,5	1,8	1,7
Finlandia	2,4	1,9	1,7
Portugal	2,1	1,7	1,5
Reino Unido	1,4	1,2	1,4
Bélgica	1,4	1,3	1,4
Francia	1,5	1,3	1,4
Alemania	1,5	0,8	1,4
Italia	0,9	0,1	0,9

Fuente: adaptado de World Economic Outlook, International Monetary Fund (2019).

El Producto Interior Bruto (PIB) de un país, especialmente sus expectativas de crecimiento representan una medida importante a analizar. La demanda de trajes de baño,

¹² Las nueve variables propuestas por Llamazares *et al.* (2013). son: crecimiento económico del país, poder adquisitivo per cápita, volumen y evolución de las importaciones, exportaciones desde el país de origen, barreras arancelarias, barreras no arancelarias, riesgo político y comercial, facilidad para hacer negocio y transparencia y corrupción.

al ser un producto cíclico, se mueve acorde a la coyuntura económica. Por ejemplo, en épocas de recesión la demanda de trajes de baño tiende a disminuir en línea con la bajada del gasto en viajes recreativos, mientras que en épocas de crecimiento económico sucede lo contrario al aumentar el nivel de gasto de los consumidores.

Un país con unas perspectivas de crecimiento por debajo del 1% se considera en una situación de estancamiento o incluso recesión. Italia, a pesar de sus bajas expectativas de crecimiento, se mantendrá en el análisis debido a la importancia de su sector textil.

3) *Poder adquisitivo per cápita*

El nivel de renta de un país se puede medir a través de la Paridad del Poder Adquisitivo per cápita (PPA). Este indicador tiene en cuenta tanto la renta per cápita de los ciudadanos de un país como el nivel de precios y la evolución del tipo de cambio de sus respectivas monedas, de manera que se trata del indicador más representativo de la verdadera capacidad de compra de los habitantes de un país (Arteaga *et al.*, 2017).

Tabla 3: Poder adquisitivo per cápita, en dólares

País	2017
Irlanda¹³	73.200
Noruega	71.800
Países Bajos	53.600
Suecia	51.500
Alemania	50.800
Austria	49.900
Dinamarca	49.900
Bélgica	46.600
Finlandia	44.300
Reino Unido	44.300
Francia	44.100
Italia	38.200
Portugal	30.500
Grecia	27.800

Fuente: elaboración propia a partir de Central Intelligence Agency (2019).

¹³ El elevado PPA de Irlanda se debe a que, en los últimos años, muchas multinacionales han trasladado su sede a Irlanda, al ofrecer este país ventajas fiscales muy atractivas para las empresas. De esta manera, un considerable porcentaje del PIB no pertenece a los ciudadanos del país, sino a las empresas extranjeras con domicilio fiscal en Irlanda.

Con un PIB per cápita por debajo de 30.000 dólares, Grecia será descartada del proceso de selección, al no encajar la capacidad de compra de sus habitantes con el poder adquisitivo del público objetivo de la marca.

4) Volumen y evolución de las importaciones

El volumen de importaciones de trajes de baño constituye una variable fundamental a analizar, ya que permite determinar el potencial de este mercado en cada país. Un elevado volumen de importaciones puede ser un indicador de que las barreras al comercio en ese mercado son bajas, y que, al mismo tiempo, la producción nacional no es suficiente para cubrir la demanda, por lo que el país estará abierto a la adquisición de productos extranjeros para suplir la demanda interna (Arteaga *et al.*, 2017).

Tabla 4: Gasto total en importaciones de trajes de baño¹⁴, en miles de dólares

País	2016	2017	2018	Crecimiento ¹⁵
Reino Unido	78.391	77.007	82.106	5%
Francia	49.237	51.204	68.973	40%
Italia	57.296	58.316	65.596	14%
Alemania	38.996	45.241	54.622	40%
Países Bajos	24.157	24.798	33.888	40%
Bélgica	12.366	13.750	16.378	32%
Austria	7.005	8.222	8.990	28%
Dinamarca	5.564	7.306	7.638	37%
Suecia	5.794	6.393	7.525	30%
Portugal	6.005	6.856	7.164	19%
Irlanda	4.627	3.997	4.801	4%
Noruega	3.948	4.392	4.143	5%
Finlandia	1.209	1.603	1.724	43%

Fuente: elaboración propia a partir de UN Comtrade, United Nations (2019).

A partir de la Tabla 4 se pueden identificar los países más atractivos en cuanto a volumen de importaciones. De esta manera, se considerarán para la siguiente fase del proceso aquellos países con un volumen de importaciones superior a 10 millones de dólares anuales, pudiéndose descartar los demás, al no ofrecer suficiente potencial de mercado. Asimismo, conviene señalar que el crecimiento de las importaciones entre 2016 y 2018

¹⁴ Código arancelario 62111 y 62112.

¹⁵ Crecimiento de las importaciones entre 2016 y 2018.

fue positivo para los seis países seleccionados, lo que se puede interpretar como un indicador del potencial futuro que ofrece cada uno.

5) *Gasto medio por hogar en ropa y calzado*

Una vez examinadas las importaciones como indicador del atractivo del sector textil en cada uno de los países de interés, resulta relevante analizar el gasto medio por hogar en moda en cada uno de estos países. La media que destinan las familias a la compra de prendas de vestir y calzado se puede interpretar como un indicador de la importancia que tiene este sector en cada país y la predisposición de su población a dedicar parte de sus ingresos a la adquisición de esta clase de productos.

Tabla 5: Gasto total y por hogar en ropa y calzado en euros, 2018

País	Gasto total (en millones)	Gasto por hogar
Reino Unido	65.416	2.270
Italia	52.402	2.026
Bélgica	8.999	1.890
Países Bajos	14.605	1.868
Alemania	62.791	1.542
Francia	35.736	1.219

Fuente: elaboración propia a partir de Schmid (2018, 2020).

6) *Exportaciones desde el país de origen*

Analizar las exportaciones de trajes de baño desde España a otros países constituye otro aspecto importante para tener en cuenta, ya que permite determinar el grado de aceptación de los productos españoles en el exterior, así como la facilidad que tienen las empresas españolas de trasladar su ventaja competitiva a otros mercados (Arteaga *et al.*, 2017). En el caso de España, como se puede apreciar en la Tabla 6, las exportaciones de trajes de baño aumentaron entre 2016 y 2018, lo que se puede interpretar como un indicador de un mayor reconocimiento y aceptación de los productos españoles en el exterior.

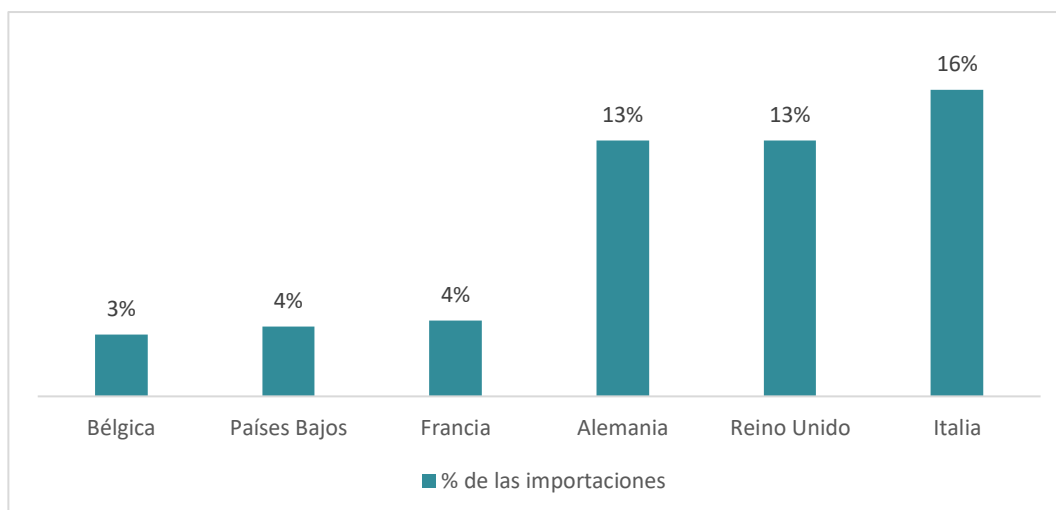
Tabla 6: Ingreso total en exportaciones de trajes de baño, en miles de dólares

País	2016	2017	2018
España	22.170	20.772	27.233

Fuente: elaboración propia a partir de UN Comtrade, United Nations (2019).

Asimismo, es interesante identificar la manera en la que estas exportaciones se distribuyen entre los países objeto de estudio, como se muestra en la Figura 11.

Figura 11: Distribución geográfica de las exportaciones de trajes de baño desde España, 2018



Fuente: elaboración propia a partir de UN Comtrade, United Nations (2019).

7) Barreras arancelarias

A la hora de analizar el atractivo de un mercado, resulta fundamental examinar los aranceles impuestos a las importaciones. Todos los países objeto de estudio, con excepción de Reino Unido, son miembros de la Unión Europea (UE) y por consiguiente forman parte de la Unión Aduanera de la UE. De acuerdo con el principio de libre circulación de mercancías, los países miembros no tienen que pagar aduanas cuando sus bienes son intercambiados con otros países de la UE. Consecuentemente, allSisters, al tratarse de una empresa española se ve exenta del pago de aduanas en la exportación de sus productos a los países seleccionados.

Reino Unido, por su parte, abandonó la Unión Europea el 31 de diciembre de 2019. Hasta el 31 de diciembre de 2020, el Derecho de la Unión Europea seguirá siendo aplicable a Reino Unido. Sin embargo, a partir de ese momento, Reino Unido pasará a ser un tercer estado frente a la Unión Europea, por lo que no podrá disfrutar del mercado único y la consiguiente ausencia de aranceles (Comisión Europea, 2019). Actualmente, Reino Unido y la Unión Europea se encuentran en negociaciones para llegar a un acuerdo comercial favorable para ambas partes.

8) *Barreras no arancelarias*

Las barreras no arancelarias se pueden definir como aquellas medidas impuestas por los gobiernos para dificultar o impedir la importación de determinadas mercancías, sin recurrir al uso de aranceles. Estas medidas incluyen el uso de restricciones cuantitativas, licencias de importación, así como barreras técnicas, relativas a la certificación y homogeneización de los productos importados (Unión Europea, 2020).

Respecto a este criterio, sucede lo mismo que con el anterior. Los países analizados, al ser miembros de la UE y de la Unión Aduanera, pueden intercambiar sus mercancías libremente dentro de este territorio sin ningún tipo de restricción cuantitativa. Asimismo, aunque no existe una barrera técnica común, la política comunitaria de la UE tiene como finalidad lograr que todos los estados miembros compartan una legislación técnica común, facilitando así el intercambio de mercancías entre los países de la Unión (ICEX, 2012).

Reino Unido, como se ha mencionado con anterioridad, se encuentra en un proceso de negociación con la Unión Europea para determinar el futuro de las relaciones comerciales entre ambas partes.

9) *Riesgo político y comercial*

El riesgo político y comercial que debe asumir una empresa en sus operaciones exteriores es un criterio relevante en la selección del país objetivo. La inestabilidad política tiende a ralentizar la actividad económica de un país y los riesgos comerciales como el riesgo por impago, fraude, entrega o transporte, pueden minar la confianza de los empresarios. Consecuentemente, dada la considerable inversión que se requiere a la hora de internacionalizar una empresa, es importante asegurar la existencia de un entorno político y comercial favorable.

Para conocer el riesgo político y comercial de los países analizados, se puede recurrir al diagnóstico *Riesgo País* ofrecido por la Compañía Española de Crédito a la Exportación (CESCE), expuesto en la Tabla 7.

Tabla 7: Riesgo político y comercial

País	Situación política	Situación económica	
		Estado	Evolución
Alemania	Muy estable	Regular	Estable
Francia	Muy estable	Regular	Estable
Países Bajos	Muy estable	Regular	Estable
Reino Unido	Muy estable	Regular	Estable
Italia	Estable	Desfavorable	Negativa
Bélgica	Relativamente estable	Regular	Negativa

Fuente: elaboración propia a partir de Riesgo País, Compañía Española de Crédito a la Exportación (2020).

10) Facilidad para hacer negocios

Los países con legislaciones y normativas favorables al desarrollo de nuevos negocios resultan más atractivos. Para determinar la facilidad para hacer negocios en un país se deben tener en cuenta una serie de criterios: impuestos, costes logísticos y de personal, facilidad para acceder a fuentes de financiación, tiempo requerido para constituir un nuevo negocio, etc.

El Banco Mundial, en su estudio *Doing Business*, proporciona un ranking de países en función de las facilidades que ofrecen para hacer negocios. De acuerdo con este ranking, se pueden ordenar los países de interés como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8: Clasificación de las economías en función de la facilidad para hacer negocio, 2019

País	Puesto	Puntuación
Reino Unido	8	83,5
Alemania	22	79,7
Francia	32	76,8
Países Bajos	42	76,1
Bélgica	46	75
Italia	58	72,9

Fuente: elaboración propia a partir de Doing Business, World Bank (2019).

A partir de los datos de la Tabla 8, es posible afirmar que todos los países analizados presentan unas condiciones favorables al desarrollo de la actividad empresarial, al haber recibido una puntuación cercana o por encima de 70 (en una escala del 1 al 100).

11) Transparencia y corrupción

Por último, el modelo propuesto por Llamazares *et al.* (2013) considera que es importante analizar el carácter ético del ambiente en el que se desarrolla la actividad empresarial de un país. Para ello, es necesario analizar diferentes aspectos como el nivel de corrupción o la transparencia en la información, la política de contratación, etc.

Transparency Internacional elabora cada año un ranking de países según su grado de corrupción. De acuerdo con este ranking, los países objeto de análisis se ordenan como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9: Índice de Percepción de Corrupción, 2018

País	Puesto	Puntuación
Países Bajos	8	82
Reino Unido	11	80
Alemania	11	80
Bélgica	17	75
Francia	21	72
Italia	67	52

Fuente: elaboración propia a partir de Corruption Perceptions Index, Transparency International (2018).

12) Importancia de la sostenibilidad

Dado el carácter sostenible de los trajes de baño de allSisters, resulta fundamental escoger un país en el que los consumidores estén concienciados con el medio ambiente y busquen contribuir a su protección. Se considera que, en los países más sostenibles y comprometidos con el medio ambiente, el porcentaje de personas con una preferencia a adquirir productos sostenibles será mayor. Por ello, se recurrirá al Índice de Rendimiento Ambiental¹⁶ para clasificar a los países de interés en función de su grado de sostenibilidad.

¹⁶ El índice de Rendimiento Ambiental es un índice que cuantifica y clasifica numéricamente el desempeño ambiental de las políticas de un país, elaborado por el Yale Center for Environmental Law and Policy.

A partir de la Tabla 10, es interesante destacar que todos los países seleccionados se encuentran entre los 20 primeros de los 180 países que constituyen el ranking. En consecuencia, se puede afirmar que los valores de la marca recibirían una amplia aceptación en todos los mercados objeto de estudio.

Tabla 10: Índice de Rendimiento Ambiental, 2018

País	Puesto
Francia	2
Reino Unido	6
Alemania	13
Bélgica	15
Italia	16
Países Bajos	18

Fuente: elaboración propia a partir de Environmental Performance Index, Yale Center for Environmental Law and Policy (2018).

13) Actividad deportiva

Los trajes de baño de allSisters están diseñados principalmente para la práctica de deportes acuáticos. Consecuentemente, como último criterio, se considera conveniente examinar el porcentaje de población que practica actividades deportivas en cada uno de los países objeto de estudio. Para que este criterio sea más preciso, se ha tenido en cuenta únicamente el porcentaje de personas entre 25 y 35 años que practican deporte, coincidiendo éstas con el público objetivo de allSisters.

Tabla 11: Porcentaje de personas que practican deporte al menos una vez a la semana, 2014

País	%
Reino Unido	73
Alemania	63
Francia	52
Países Bajos	43
Italia	37
Bélgica	32

Fuente: elaboración propia a partir de Eurostat (2018).

De este modo, se establece una relación entre la práctica de actividades deportivas y la realización de actividades acuáticas, de tal manera que cuanto mayor sea el porcentaje de personas que practican deporte mayor, será la probabilidad de que realicen deportes acuáticos también.

Matriz de Selección de Países

Una vez analizados los potenciales mercados en base a las variables de selección de propuestas, es necesario escoger aquel que resulta más atractivo. Para ello se va a utilizar la Matriz de Selección de Países propuesta por Llamazares *et al.* (2013), ya que permite comparar los distintos países de una manera clara y objetiva. Esta matriz se basa en el uso de unos coeficientes de ponderación, que permiten relativizar la importancia de los distintos criterios utilizados en el análisis en función de las características específicas de la empresa y de los países de destino, y una escala de puntuación¹⁷ para cada uno de los criterios considerados a lo largo del análisis.

Tabla 12: Matriz de Selección de Países¹⁸

Criterio	Coef.	Alemania	Bélgica	Francia	Italia	Países Bajos	Reino Unido
1	1	5-5	1-1	4-4	3-3	1-1	4-4
2	2	1-2	2-4	1-2	1-2	3-6	3-6
3	3	5-15	4-12	4-12	3-9	5-15	4-12
4	3	3-9	1-3	4-12	4-12	2-6	5-15
5	3	3-9	4-12	3-9	4-12	4-12	5-15
6	1	3-3	2-2	4-4	5-5	3-3	3-3
7	2	5-10	5-10	5-10	5-10	5-10	4-8
8	1	4-4	4-4	4-4	4-4	4-4	3-3
9	2	4-8	2-4	4-8	2-4	3-6	3-6
10	2	3-6	2-4	3-6	1-2	2-4	5-10
11	1	4-4	3-3	3-3	2-2	4-4	4-4
12	3	4-12	4-12	5-15	3-9	3-9	5-15
13	2	4-8	2-4	3-6	2-4	3-6	5-10
TOTAL		95	75	95	78	90	111

Fuente: elaboración propia a partir de Llamazares *et al.* (2013).

¹⁷ El sistema de puntuación propuesto utiliza una escala del 1 al 5, donde el 1 indica unas condiciones muy desfavorables en la aplicación del criterio, y el 5 unas condiciones muy favorables en su aplicación.

¹⁸ El cálculo de los totales para cada uno de los países se ha realizado de la siguiente forma: se ha multiplicado el coeficiente por la puntuación que se le ha otorgado a cada criterio. Por ejemplo, para el criterio 3 de Alemania se ha obtenido una puntuación de 15, calculado como coeficiente:3 x puntuación:5.

De acuerdo con los resultados expuestos en la Tabla 12, es posible clasificar a los países en dos grupos principales:

- **Países con un atractivo limitado:** Bélgica e Italia. No se recomienda la entrada inmediata a estos mercados, ya que no presentan suficiente potencial. No obstante, se podrían considerar para una futura expansión, una vez la marca haya alcanzado cierto prestigio a nivel internacional y por tanto el riesgo de introducirse en estos mercados sea considerablemente menor.
- **Países con un gran atractivo:** Alemania, Francia, Países Bajos y Reino Unido. Estos cuatro países presentan considerable potencial de mercado y por tanto constituyen una opción viable para comenzar la expansión internacional de allSisters. No obstante, debido al tamaño y escasa experiencia internacional de la marca, conviene que el proceso de expansión se haga de forma gradual, de manera que se introduzca primero en aquel país con el mayor potencial de mercado, para poco a poco introducirse en los demás. Siguiendo este planteamiento, se recomienda empezar por Reino Unido, al ser el país no solo con la puntuación más alta, sino con una puntuación significativa en los criterios que se consideran más importantes. Una vez establecida su presencia en el Reino Unido y alcanzado un mayor posicionamiento a nivel internacional, se propone la entrada de allSisters a Alemania o Francia, seguida de Países Bajos.

3.2.3. Tercera fase: análisis del entorno a nivel nacional

El siguiente paso del modelo consiste en el análisis del ámbito nacional del país que, de acuerdo con la fase anterior, ha sido identificado como la opción más interesante para la potencial expansión de allSisters. De esta manera, se procede a examinar en más detalle a Reino Unido, lo que contribuirá a sustentar la decisión de comenzar el proceso de expansión por este país de una forma más cualitativa que la desarrollada en el apartado anterior.

Reino Unido

a) Situación económica

Con un PIB de 2,6 billones de dólares, Reino Unido es la sexta economía mundial y ocupa el octavo puesto según el Índice de Competitividad Global¹⁹ elaborado por el Foro Económico Mundial (Schwab, 2018). Se trata de un mercado que cuenta con aproximadamente 66 millones de consumidores caracterizados por disfrutar, en su mayoría, de un elevado poder adquisitivo, con un salario anual medio de 27.600 libras esterlinas (Santander, 2020).

b) Industria textil

Reino Unido se caracteriza por contar con una sociedad de consumo masivo, en la que el consumidor medio adquiere más prendas de ropa que en cualquier otro país europeo (House of Commons, 2019). La industria de la moda en Reino Unido alcanza un valor de 26 billones de libras esterlinas y en 2017, el 5,5% del gasto medio por hogar fue destinado a la adquisición de ropa y calzado (Santander, 2020). Conviene señalar también que, en 2017, el mercado de trajes de baño de Reino Unido era el segundo más grande del mundo, después de Estados Unidos (Oloruntoba, 2019).

c) Perfil de los consumidores

En relación con la tipología del consumidor británico, se puede observar que, a parte del precio, son varios los factores que determinan las decisiones de compra de estos consumidores, entre los que destacan la calidad y el diseño del producto, así como la imagen de marca (Santander, 2020). Por otro lado, respondiendo a la creciente tendencia sostenible, otro factor que resulta cada vez más importante para los consumidores británicos es la consideración del impacto medioambiental en sus decisiones de compra. El gasto total en productos ecológicos y sostenibles en Reino Unido alcanzó un valor de 41 mil millones de libras esterlinas, cuadruplicándose su valor desde 1999, cuando el tamaño del mercado de productos ecológicos se situaba en aproximadamente 11 mil millones de libras. En particular, el consumo de moda sostenible alcanzó un valor de 50 millones de libras en 2018 (Smithers, 2019).

¹⁹ Ranking mundial elaborado por Foro Económico Mundial sobre más de 140 países, que mide cómo un país utiliza los recursos de los que dispone y su capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad (Expansión, 2018).

d) *Distribución*

En cuanto a la distribución, conviene destacar el auge que Internet y la venta online han experimentado a lo largo de los últimos años, representado actualmente el 20% de las ventas de ropa y calzado (Sabanoglu, 2020). En 2018, el total de ventas realizadas a través del canal online experimentó un crecimiento del 18,2% frente a las ventas de 2017, mientras que de 2016 a 2017 el incremento fue de 14,6%, lo que refleja la clara tendencia de la industria hacia el canal online, ganándole terreno al canal físico y convirtiéndose en un canal ineludible (Sabanoglu, 2019). Sin embargo, a pesar del cierto declive experimentado por el *bricks and mortar*²⁰ en los últimos años, el canal físico sigue atrayendo a los consumidores que buscan disfrutar de una experiencia de compra y la posibilidad de probarse las prendas antes de adquirirlas (Santander, 2020).

e) *Turismo*

Por último, conviene señalar que Reino Unido es el décimo país más turístico del mundo, recibiendo más de 38 millones de turistas en 2018. Un considerable porcentaje procede de Estados Unidos, así como de las grandes economías de la UE, como Francia y Alemania. Asimismo, Reino Unido recibe un importante volumen de turistas procedentes de China, 391 mil en 2018 y se estima que el número continué creciendo en los próximos años (Statista, 2019b). De esta manera, Reino Unido se puede considerar un mercado de referencia, lo que otorga gran visibilidad a las marcas localizadas en este mercado.

3.2.4. Cuarta fase: elección del segmento transnacional

La última parte del análisis consiste en la elección del público objetivo y el posicionamiento de la marca en el nuevo mercado. Dada la cercanía geográfica y cultural entre España y Reino Unido, se puede afirmar que los consumidores de ambos países presentan hábitos de consumo y gustos similares. De esta manera, es posible identificar en Reino Unido consumidores que reúnen las características específicas del público objetivo de allSisters, por lo que se recomienda mantener el mismo *target* que en el mercado de origen.

²⁰ *Bricks and mortar* es un término en inglés que significa “ladrillo y mortero” y hace referencia a la venta a través del canal físico.

Al mantener la misma segmentación y posicionamiento en ambos mercados, la empresa es capaz de transmitir una imagen de marca consolidada y global, lo cual supone una ventaja a la hora de plantearse una futura expansión a otros mercados. Por otro lado, seguir una misma estrategia a nivel nacional e internacional facilita a las empresas, especialmente a las más pequeñas, la gestión de sus operaciones en el extranjero.

3.2.5. Conclusión

Finalizado el proceso de selección de mercados, se concluye que Reino Unido representa la opción más idónea para que allSisters inicie su expansión internacional. Se trata de un mercado atractivo que ofrece fácil acceso a una gran base de consumidores, proveedores y socios estratégicos y que al mismo tiempo brinda grandes oportunidades para las empresas de la industria de la moda. Además, la sostenibilidad es un factor cada vez más importante para los consumidores británicos, lo que representa una oportunidad especialmente importante para allSisters. No obstante, es importante señalar que la entrada de la marca en dicho mercado queda, en cierta medida, supeditada a una resolución favorable del Brexit, y en caso de no resultar atractiva una vez concluidas las negociaciones, se recomendaría en su lugar la entrada a Alemania o alguno de los demás países mencionados con anterioridad.

3.3. Selección del método de entrada

Una vez seleccionado el mercado objetivo, el siguiente paso en la elaboración de la estrategia de internacionalización es la elección del método de entrada que resulta más apropiado teniendo en cuenta las características de la marca y el mercado de destino. Se trata de una decisión crucial a la hora de elaborar la estrategia de internacionalización, ya que la forma de entrada elegida tendrá un impacto directo sobre los resultados de la empresa (Osland *et al.*, 2001).

3.3.1. Métodos de entrada

Es posible clasificar los distintos métodos de entrada en tres grandes grupos en función del grado de control, riesgo y flexibilidad que requieren: exportación, acuerdos de cooperación e implantación exterior. A continuación, se procederá a exponer cada una de

estas opciones en más detalle, para así poder identificar la más adecuada para la expansión internacional de allSisters a Reino Unido.

a) Exportación

La exportación se puede definir como el proceso por el cual una empresa envía sus productos desde el país de origen hacia otros países. Se caracteriza por el bajo nivel de riesgo, inversión inicial y compromiso que conlleva. Consecuentemente, el nivel de control que tiene la empresa sobre sus operaciones es limitado. Estas características hacen que se trate del método de entrada más empleado por las empresas que se encuentran en las primeras etapas del proceso de internacionalización (Osland *et al.*, 2001).

Actualmente, allSisters exporta sus productos directamente a sus consumidores mediante el canal online. A través de su página web, la marca procesa los pedidos y pagos, y delega la entrega a un operador logístico.

b) Acuerdos de cooperación

Otra manera de entrar en un mercado extranjero es a través de los acuerdos de cooperación con un socio estratégico, generalmente local. Estos acuerdos se caracterizan por requerir un compromiso y una inversión inicial moderada y permiten a la empresa diversificar el riesgo, al compartirlo con el socio estratégico. Consecuentemente, el control de la empresa sobre sus operaciones en el exterior también es limitado, al compartirse con dicho socio. Se pueden identificar varios tipos de acuerdos de cooperación, entre los que destacan los consorcios de exportación, las licencias o franquicias y las alianzas estratégicas internacionales o *joint ventures* (Osland *et al.*, 2001).

c) Implantación en el exterior

La implantación de una empresa en el exterior supone un traslado de recursos por parte de la empresa hacia el país objetivo, a través de la apertura de una filial comercial o una filial de producción. Este método conlleva una alta inversión y un mayor nivel de riesgo para la empresa, lo que a su vez se traduce en un mayor control sobre sus operaciones y el posicionamiento de la marca en el exterior. Consecuentemente, el compromiso e involucración por parte de la empresa en el mercado en cuestión es mayor que en cualquier otro método. Por ello, es un método utilizado fundamentalmente por grandes

empresas que se encuentran en las últimas fases de su internacionalización y que disponen de experiencia previa en el ámbito de la expansión internacional (Pan & Tse, 2000).

3.3.2. Elección de la forma de entrada

Una vez expuestas las distintas alternativas que tiene la empresa para introducirse en un mercado conviene elegir de entre ellas la más adecuada para iniciar la expansión internacional de allSisters.

Teniendo en cuenta las características de allSisters, se puede afirmar que el método más adecuado para iniciar su expansión será aquel que no requiera una gran inversión inicial o compromiso de recursos, pues al tratarse de una microempresa, sus recursos y capacidades de financiación son limitados. Otro requisito fundamental para allSisters es asegurar un control sobre su imagen de marca y posicionamiento en el exterior, ya que se trata del principal atributo que le diferencia de la competencia. Por tanto, esta necesidad de control lleva a descartar la exportación como método de entrada.

Con estos criterios en mente, las dos opciones que resultan más atractivas para la entrada de allSisters a Reino Unido son el modelo *wholesale*²¹ por un lado y el establecimiento de un *store-in-store* por otro. Para poder elegir de entre estos dos métodos el más apropiado para allSisters, conviene aclarar las principales diferencias entre ellos. El modelo *store-in-store*, por su parte, se trata de un tipo de implantación propia que permite a las marcas ejercer un mayor control sobre la distribución, política de precios e imagen de marca, y al mismo tiempo establecer un contacto directo con los consumidores. De entre estas razones, la posibilidad de ejercer un control exhaustivo sobre la imagen de marca constituye un elemento fundamental para allSisters, dado que uno de los atributos diferenciadores de allSisters es su carácter sostenible. Por otro lado, en un modelo *wholesale* es el detallista el encargado de la distribución de los productos de las diferentes marcas que se venden en su superficie, de manera que no se hace tanto hincapié en los atributos característicos de cada una de las marcas distribuidas. Con estas diferencias en

²¹ *Wholesale*, en español “venta al por mayor”, consiste en la venta de grandes volúmenes de productos a distribuidores minoristas, generalmente grandes almacenes, encargados de distribuir y vender los productos al consumidor final.

mente, se recomienda la entrada a través del modelo *store-in-store* debido al mayor nivel de control que le otorga a la marca.

Store-in-store

El modelo *store-in-store* se trata de un modelo que permite a una marca estar presente en grandes almacenes u otros detallistas, a través de un *corner*²² o área de venta. Para ello, el detallista le alquila parte de su espacio a la marca para que ésta establezca su propio punto de venta y lo gestione libremente (Rosado-Serrano, 2016). De acuerdo con este modelo, el inventario pertenece enteramente a la firma que ha alquilado el espacio y los precios son establecidos por dicha firma y no por el detallista. Asimismo, el personal es entrenado y empleado por la propia firma y el diseño y disposición del espacio responden a la estética característica de la marca. Teniendo esto en cuenta se puede decir que la principal diferencia con un local propio es que el detallista a parte de cobrar el alquiler se lleva un porcentaje de las ventas. De esta manera, en caso de no alcanzar un determinado volumen de ventas, el detallista podría poner fin al contrato, lo que se puede identificar como el principal inconveniente de este modelo y un foco de presión para las empresas que lo utilizan (Jerath & Zang, 2010).

No obstante, este modelo presenta varias ventajas, especialmente para aquellas empresas de menor tamaño y que están iniciando su expansión internacional. En primer lugar, otorga cierto carácter de prestigio a la marca al mismo tiempo que le proporciona gran visibilidad en el mercado exterior gracias al elevado tráfico de clientes que caracteriza a los grandes almacenes (Jerath & Zang, 2010). En segundo lugar, requiere una inversión inicial considerablemente inferior a la que se necesita para establecer una tienda independiente en la calle o en un centro comercial, y los costes operativos son también menores, pues los gastos de luz, agua, seguridad, etc. generalmente corren a cargo del detallista (Rosado-Serrano, 2016). Por otro lado, se trata de un método que brinda a las empresas más pequeñas, especialmente a las *startups*, la oportunidad de testar el mercado potencial sin la necesidad de acometer una gran cantidad de recursos (Jerath & Zang, 2010).

²² Un *corner* es un punto de venta que se encuentra localizado dentro de las instalaciones de otra tienda, generalmente en el interior de un gran almacén.

3.3.3. Conclusión

Después de haber examinado brevemente los principales métodos de entrada y tras haber analizado en mayor profundidad el modelo *store-in-store*, se puede concluir que este último constituye el método de entrada más adecuado para asegurar la entrada efectiva de allSisters a Reino Unido, pues responde a las características y necesidades específicas de la firma: requiere una limitada inversión inicial, lo cual reduce el nivel de riesgo para la empresa, y al mismo tiempo ofrece la oportunidad de crecer en el mercado exterior ejerciendo pleno control sobre sus operaciones.

3.4. Marketing Mix Internacional

El marketing mix de una empresa se compone de cuatro variables principales, conocidas como las 4Ps: producto, precio, punto de venta y promoción. A continuación, se analizarán cada uno de estos componentes con la finalidad de determinar el grado de adaptación que requieren para asegurar la correcta implantación de la marca en el nuevo mercado.

3.4.1. Decisión sobre el producto

A la hora de determinar la política internacional del producto, hay dos factores que deben tenerse en cuenta: la situación actual de la empresa y su cartera de productos.

En relación con la cartera de productos, es necesario determinar el número de líneas de productos que la empresa va a introducir en el nuevo mercado. Dado que allSisters se dedica exclusivamente a la venta de trajes de baño, es decir, únicamente cuenta con una línea de productos, se recomienda que se introduzca en el nuevo mercado ofreciendo la gama completa.

Por otro lado, resulta fundamental determinar si es necesario o no adaptar el producto al mercado de destino (Vontriss & Thrassou, 2013). En el caso específico de la entrada de allSisters a Reino Unido, se puede considerar que una adaptación del producto no es necesaria. La proximidad geográfica y cultural entre España y Reino Unido significa que los consumidores de ambos países tienen hábitos de consumo y gustos parecidos.

Además, es importante señalar que los españoles y los británicos tienen una forma corporal parecida, por lo que tampoco sería necesario modificar el tallaje de las prendas. Conviene destacar también que los trajes de baño de allSisters presentan unas características diferentes e innovadoras que hacen que no sea necesaria la introducción de modificaciones a las prendas para gozar de un posicionamiento diferenciado respecto al resto de competidores locales. Al mismo tiempo, el *naming* y la comunicación de la marca en inglés significan que no hay necesidad para la marca de cambiar el *packaging* para introducirse en el nuevo mercado.

Teniendo todo esto en cuenta, es posible afirmar que allSisters debería seguir una estrategia de estandarización, vendiendo sus productos en el nuevo mercado sin introducirles ningún tipo de cambio.

3.4.2. Decisión sobre el precio

La decisión sobre el precio es una decisión crucial al tratarse de una variable que tiene un impacto directo sobre las ventas y consecuentemente, la rentabilidad de la empresa. A la hora de determinar la estrategia de precios a seguir en el nuevo mercado, es necesario tener en cuenta dos elementos fundamentales: la demanda y la competencia local.

En primer lugar, resulta fundamental a la hora de determinar el precio oportuno examinar la demanda local, es decir, lo que los consumidores en el mercado de destino pueden y están dispuestos a pagar. Aunque tanto España como Reino Unido disfrutan de un alto desarrollo económico, Reino Unido goza de una posición económica superior, considerada la novena economía más potente del mundo. Asimismo, el PIB per cápita de Reino Unido es mayor que el de España, al igual que sucede con el nivel de ingresos de la población. De esta manera, se puede afirmar que el consumidor británico tiene mayor capacidad de compra que el español, lo que le concede a la marca cierto margen de maniobra sobre el precio, por lo que un ligero incremento en el precio no debería tener apenas un efecto sobre la demanda.

Por otro lado, es necesario examinar los precios de la competencia. Como ya se ha desarrollado en el análisis del entorno competitivo en la primera parte del trabajo, es posible identificar una gran selección de marcas de trajes de baño con un rango de precios

muy amplio. allSisters se puede clasificar como un *player* de la gama media, con un precio ligeramente superior al de las otras marcas de baño deportivos. Por ejemplo, un traje de baño de cuerpo entero de Billabong tiene un precio de 80€, 118€ en Lululemon y 90€ en RipCurl. El carácter sostenible de los trajes de baño de allSisters le permiten justificar un precio ligeramente superior, como es el caso de David J con un precio de venta de 140€ o 125-140€ en Now_Then. En consecuencia, el incremento en el precio de los productos de allSisters debería establecerse tratando de evitar que sus precios se alejen demasiado a los del resto de sus competidores, de manera que se recomienda un precio medio de 130€.

3.4.3. Decisión sobre la distribución

La tercera variable clave en la elaboración de la política de marketing mix internacional es la distribución. En este sentido, será necesario determinar el medio por el cual los productos llegarán a Reino Unido desde España y la forma a través de la que llegarán al cliente final.

Actualmente, la fabricación de las prendas de allSisters se desarrolla en fábricas localizadas en España, Portugal y Marruecos. Una vez elaboradas las prendas, son enviadas a la sede de la marca localizada en Barcelona. Desde Barcelona las prendas pueden ser enviadas a Reino Unido por medio de una empresa de mensajería, como Holland and Stockford o TNT.

En cuanto al punto de venta, como ya se ha mencionado en el apartado “Método de Entrada”, se recomienda para allSisters la entrada a través del modelo *store-in-store*. Establecer un punto de venta en uno de los grandes almacenes de Londres como Harrods, Liberty, Selfridges o John Lewis puede resultar una tarea compleja para una marca tan pequeña como allSisters. Estos almacenes, debido a su prestigio e imagen, aceptan principalmente a aquellas marcas con cierto recorrido y volumen de negocio, además de exigir, una vez establecidas, que alcancen un determinado nivel de ventas. De esta manera, dado el reducido tamaño de allSisters y su escasa presencia internacional, se recomienda la entrada de la marca en Reino Unido a través de un acuerdo con un detallista de menor tamaño. Siguiendo este planteamiento se identifica a Topshop, uno de los detallistas más importantes en Reino Unido. Topshop resulta una opción atractiva ya que

ofrece la posibilidad de establecer un *corner* con mayor facilidad y flexibilidad que los grandes almacenes.

3.4.3.1. Store-in-store en Topshop

Topshop es una cadena multinacional británica de ropa, calzado y accesorios, que cuenta con aproximadamente 500 tiendas distribuidas alrededor del mundo, 300 de ellas localizadas en Reino Unido. De entre estas tiendas destaca la tienda insignia de Oxford Circus. La tienda de Topshop en Oxford Circus brinda a pequeñas marcas la posibilidad de alquilar un espacio dentro de esta emblemática tienda para establecer un *pop-up boutique store*²³, además de ofrecer concesiones permanentes para aquellas marcas más consolidadas. Conviene señalar que un *pop-up boutique store* es un tipo de *store-in-store*, pero la diferencia es que el espacio es alquilado durante un periodo de tiempo limitado. Son varias las razones por las que se considera Topshop como una opción muy atractiva:

1) Gran visibilidad

Contar con un espacio en una de las localizaciones más emblemáticas y cotizadas de Londres constituye una oportunidad única para la empresa. Se estima que más de 4 millones de personas visitan Oxford Street a la semana, y que la tienda atrae a 40.000 mil clientes cada día, lo que le daría a la marca una visibilidad sin precedentes (BBC, 2017). Por otro lado, Oxford Street es una de las calles más turísticas de la ciudad, transitada por turistas con un alto nivel de ingresos y ganas de consumir. Al mismo tiempo, contar con un punto de venta físico en un lugar tan relevante como Topshop puede repercutir también positivamente en el volumen de ventas online.

2) Testar el mercado

Una razón adicional por la que el modelo de *pop-up boutique store* resulta especialmente interesante es por la posibilidad que ofrece de testar el mercado sin la necesidad de acometer una gran cantidad de recursos. De esta manera, en el caso de que no se obtuviesen los resultados esperados, la marca podría abandonar el acuerdo y considerar la expansión a otro mercado. O sí de lo contrario, la entrada a Reino Unido resultase

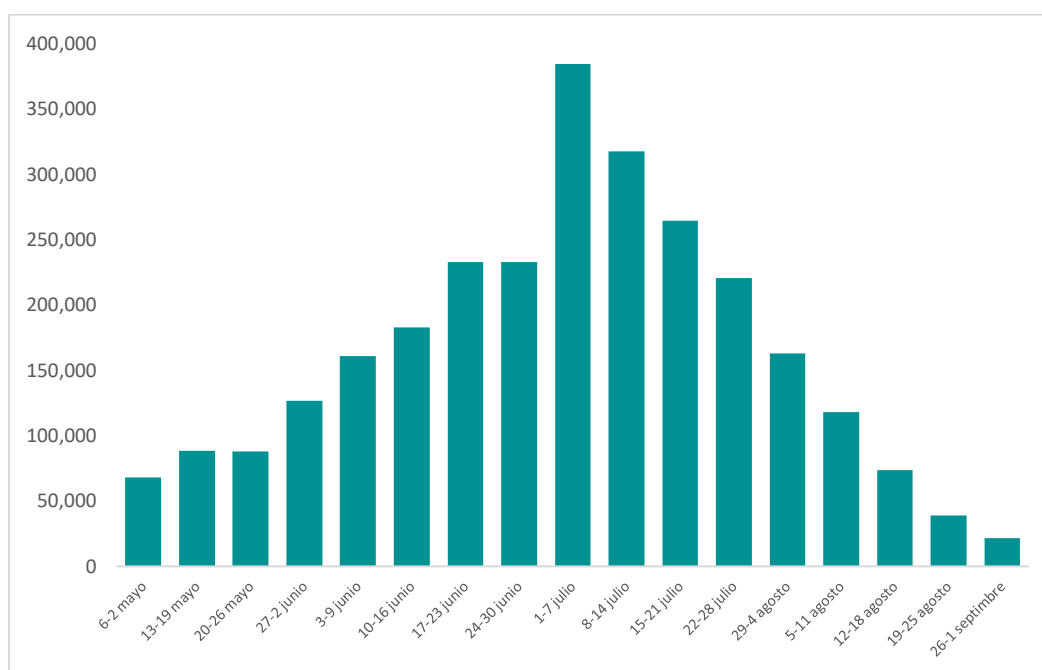
²³ Para más información sobre el *pop-up store* de Topshop ver Anexo II.

exitosa, podría considerar ampliar su presencia en dicho mercado a través de la apertura de nuevos puntos de venta de carácter más permanente.

3) *Demanda estacional*

Un producto se considera estacional cuando la demanda de dicho producto se concentra especialmente durante una determinada época o momento del año. El mercado de trajes de baño se puede considerar estacional ya que la mayor parte de la demanda suele concentrarse entre los meses previos a los de verano. En el hemisferio norte, donde la época de verano se desarrolla entre junio y agosto, la mayor parte de las ventas se concentran en junio, julio y principios de agosto, como se puede inferir de la Figura 12. Consecuentemente, la utilización de un *pop-up boutique* concede a la marca la posibilidad de tener presencia física durante las épocas de mayor demanda, sin necesidad de estar presente en aquellas épocas del año en las que la demanda es mucho inferior. De esta manera, se recomienda alquilar este espacio desde principios de abril (6 de abril) hasta mediados de agosto (16 de agosto).

Figura 12: Volumen de ventas de trajes de baño entre mayo y agosto, en euros



Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por Springfield para el ejercicio 2019.

4) *Alineación de valores*

Para asegurar el éxito del acuerdo de cooperación entre marca y detallista, en este caso Topshop, resulta fundamental la alineación entre los valores de ambas partes.

Actualmente, Topshop cuenta con una colección de ropa sostenible elaborada a partir de materiales orgánicos y reciclados y colabora con diferentes iniciativas sociales, como Fashion Targets Breast Cancer, The Lady Garden o Key to Freedom (Topshop, 2020). Los crecientes esfuerzos por parte de Topshop de avanzar hacia un modelo de negocio más sostenible lo convierten en una opción muy interesante, en línea con los valores de allSisters. Asimismo, conviene señalar que, aunque Topshop se podría incluir en el segmento de *fast fashion*, distribuye también marcas que se pueden considerar de una categoría superior, como Levi's, Calvin Klein, Wrangler o Tommy Hilfiger, entre las que se podría incluir de igual modo a allSisters. En consecuencia, aunque no necesariamente todos los clientes de Topshop se ajustan al perfil de los consumidores de allSisters, es posible identificar a cierta base de clientes con una preocupación por el medio ambiente, así como con cierto poder adquisitivo, dispuestos a adquirir prendas en el mismo rango de precios que en el que opera allSisters.

Por todo ello, es posible afirmar que la utilización de un *pop-up boutique* concede a allSisters la oportunidad de dar a conocer la marca en las primeras fases de su internacionalización y al mismo atraer a nuevos clientes, sin la necesidad de realizar una elevada inversión inicial. En el caso de que la entrada en este mercado resultase exitosa, la marca podría considerar el establecimiento de una presencia física más permanente, en otro detallista como Topshop o en alguno de los grandes almacenes, como Selfridges o Liberty. En este sentido, conviene señalar el ejemplo de Littlesmith, una marca de joyería personalizada. Littlesmith estableció un *pop-up store* en Topshop y en poco menos de una semana vendió 20.000 unidades de productos. El éxito de la marca le llevo a establecer, un mes más tarde, una concesión permanente tanto en Topshop como en Selfridges, uno de los grandes almacenes más reconocidos de Londres (AppearHere, 2020).

3.4.4. Decisión sobre la promoción

Como último paso en la adaptación del marketing mix de allSisters a Reino Unido, es necesario determinar las actividades de promoción y comunicación que se deben llevar a cabo para dar a conocer la marca a la nueva base de clientes y así asegurar su aceptación en el nuevo mercado. Actualmente, los esfuerzos de comunicación de allSisters se centran fundamentalmente en el marketing directo a través de las redes sociales. Para asegurar la

efectiva incorporación de la marca en Reino Unido, será necesario reforzar la estrategia actual de comunicación a través del uso de otras herramientas de marketing complementarias.

3.4.4.1. Acciones de comunicación a corto plazo

- **Sorteo en redes sociales:** los concursos y sorteos en redes sociales se han convertido en un medio de comunicación muy efectivo, permitiendo a las empresas hacer llegar su mensaje a un número exponencial de personas en un periodo de tiempo reducido (Kaplan & Haenlein, 2011). Consecuentemente, se recomienda para allSisters la realización de un sorteo motivo de la apertura del *pop-up store* en Londres a través de su cuenta de Instagram. La forma y condiciones del sorteo se exponen en más detalle en el Anexo III.
- **Acciones con influencers²⁴:** en 2018, el 78% de las empresas del sector de la moda realizaron acciones con *influencers* como medio de promoción. La colaboración con estos personajes públicos constituye un método efectivo para dar a conocer una marca y al mismo tiempo aumentar su fiabilidad y posicionamiento en el mercado (De Veirman *et al.*, 2017). La colaboración con *influencers* es especialmente útil para llegar a los denominados *millennials*²⁵, y por tanto constituye una herramienta muy atractiva para allSisters al coincidir estos con el rango de edad de su público objetivo. Por ello, se propone a allSisters la colaboración con estas personalidades influyentes como una posible acción de comunicación. Se considera que el método más indicado, dados los recursos de la marca, sería que la marca enviase alguno de sus productos a *influencers* de reconocido prestigio en Reino Unido. En el Anexo IV se expone un ejemplo de una *influencer* con la que la marca podría colaborar.
- **Comida con editoras de moda:** en la actualidad, el equipo de allSisters mantiene cierta relación con las principales revistas de moda como Vogue, Baazar o Marie Clarie, al haber protagonizado varias editoriales y portadas para estos influyentes

²⁴ *Influencer* es un término utilizado para referirse a aquellas personas que cuentan con cierta credibilidad sobre un tema concreto, así como una amplia presencia en redes sociales.

²⁵ Los *millennials*, también conocidos como Generación Y, hace referencia a aquellas personas nacidas entre 1980 y 2000, y que por tanto tienen una edad comprendida entre los 20 y 40 años.

medios. De este modo, aprovechando esta relación tan ventajosa se recomienda a la firma, como una acción de marketing adicional, organizar una comida con las editoras de dichos medios. El objetivo sería informarles sobre la entrada de la marca en el nuevo mercado y tratar de que incluyesen alguna referencia sobre este acontecimiento en sus respectivas revistas.

- **Acciones en el punto de venta:** para celebrar la inauguración del *pop-up store* en Topshop y atraer a un mayor número de personas se recomienda la realización de acciones en el punto de venta, como la realización de algún sorteo. Se podría sortear, por ejemplo, una clase para aprender a surfear en un recinto de olas artificiales. Además, se podrían entregar pegatinas con un diseño original (ver Anexo V) y con el hashtag *#allSisterstakesLondon* a la entrada de Topshop, y por donde, como ya se ha mencionado con anterioridad, pasan miles de personas cada día.
- **Email marketing:** a través del canal online, allSisters ha distribuido, en más de una ocasión, sus trajes de baño a clientes localizados en el Reino Unido. En consecuencia, la firma debería aprovechar los datos que ya dispone de estos clientes, así como de los suscriptores de su *newsletter*, para enviarles un email comunicándoles la apertura del *pop-up store* en Topshop y proporcionándoles algún tipo de incentivo para que visiten el nuevo punto de venta físico. Uno de los incentivos más efectivos para alcanzar este objetivo sería ofrecerles un descuento en el precio de los productos que son adquiridos físicamente en el nuevo punto de venta.
- **Instagram ads y stories:** en primer lugar, los Instagram *ads* constituyen un medio efectivo para promocionar una marca, pues no suponen un coste significativo (el coste medio por *click* se sitúa entre 0,5 y 1 euro) y permiten alcanzar a un gran número de personas. La principal ventaja detrás de esta herramienta es que ofrece la posibilidad de escoger al público exacto al que se quiere hacer llegar el mensaje, de acuerdo con una serie de criterios, como localización, edad o actividad en Instagram y Facebook (Boateng & Okoe, 2015). De esta manera, allSisters podría utilizar Instagram *ads* para promocionarse, centrándose particularmente en aquellos usuarios que encajan con su público objetivo. Por otro lado, la marca también podría hacer uso de Instagram

*stories*²⁶ para anunciar a sus seguidores la noticia sobre la apertura del nuevo punto de venta y comunicarles también las diferentes acciones, sorteos y descuentos que se realizaran con motivo de dicha apertura, alentándoles así a que acudan al nuevo punto de venta.

3.4.4.2. Acciones de comunicación a largo plazo

Una vez establecida la marca en el nuevo mercado, se recomienda que continúe utilizando Instagram como herramienta principal de marketing, al permitirle llegar a un gran número de personas y al mismo tiempo transmitir su misión, visión y valores de una manera clara y efectiva (Akar & Topcu, 2011).

Por otro lado, la venta personal también deberá constituir un elemento importante en la estrategia de comunicación de allSisters, ya que los dependientes de las tiendas actúan como el escaparate de los valores de la marca. De este modo, sería recomendable que al menos uno de los miembros del actual equipo de allSisters se trasladase a Reino Unido para formar personalmente a los empleados que se harán cargo del *pop-up store*, asegurándose así de que no solamente conocen los valores de la marca, sino que son capaces de transmitírselos de manera clara y efectiva a los clientes.

3.5. Implantación

Para asegurar la efectiva implantación de allSisters en el nuevo mercado, resulta fundamental tener en cuenta los siguientes aspectos:

1) Timing

En primer lugar, es necesario determinar el *timing* de la entrada de la marca a Reino Unido. Dado que actualmente Reino Unido y la UE se encuentran en negociaciones para determinar el futuro de su relación y se desconocen los resultados de dichas negociaciones, se recomienda que la entrada se realice a partir de enero de 2021, una vez

²⁶ Los Instagram *stories* son un tipo de publicación en Instagram que, a diferencia de las publicaciones normales, tienen una duración de 24 horas. Se han convertido en una herramienta de marketing imprescindible, tanto para las marcas más consolidadas como aquellas más pequeñas o nuevas en el mercado.

que no exista incertidumbre política ni comercial, y que por tanto se pueda valorar efectivamente si la entrada a Reino Unido sigue siendo la opción más atractiva.

2) *Organización interna*

Como se ha mencionado con anterioridad, el equipo de allSisters esta constituido únicamente por tres personas. De esta manera, para asegurar la efectividad del plan y que se alcanzan los objetivos deseados, será fundamental que el equipo se distribuya de manera efectiva las tareas. Asimismo, es importante asegurar una correcta y fluida comunicación dentro de la organización para evitar posibles solapamientos de actividades y la consiguiente pérdida de efectividad. Por otro lado, será necesario que la persona encargada de la actividad de comunicación actual de allSisters se asegure también de promocionar de manera activa a la marca en el nuevo mercado, implantando para ello las recomendaciones propuestas en el apartado anterior.

3) *Control y seguimiento*

Por último, para asegurar el éxito del plan será necesario llevar un control y seguimiento regular de las operaciones de la marca en el extranjero. Para ello, será fundamental mantener una continua comunicación con los encargados del punto de venta establecido en Topshop, para así obtener *feedback* sobre el comportamiento de los clientes en el nuevo mercado y asegurar que las estrategias de la matriz y su filial están alineadas. Por otro lado, se recomienda comparar de forma periódica los resultados obtenidos con los objetivos estratégicos establecidos en el plan, y así determinar el éxito o fracaso de la expansión exterior y la necesidad de introducir cambios si fuesen necesarios.

3.6. Análisis de la viabilidad financiera del proyecto

Finalmente, como último paso en la elaboración del plan de internacionalización para allSisters conviene examinar brevemente la viabilidad de la estrategia planteada desde un punto de vista financiero.

La entrada en el nuevo mercado conlleva unos costes asociados. Entre estos costes adicionales se pueden identificar los siguientes:

- **Costes de exportación:** los costes de exportación son aquellos costes derivados del transporte de los productos del país de origen al mercado de destino. Debido a la proximidad entre España y Reino Unido, los costes de transporte no son significativamente elevados. Por ejemplo, enviar un paquete de tamaño grande (34x 76x 37cm y 20kg) con capacidad para albergar alrededor de 115 trajes de baño, tiene un precio aproximado de 70 euros²⁷, lo que equivale a 0,6 euros por traje de baño.
- **Costes de aduanas:** como se ha mencionado con anterioridad, hasta el 31 de diciembre de 2020, las exportaciones a Reino Unido procedentes de los países de la Unión Europea no se verán sujetas a impuestos de aduanas. Sin embargo, a partir de este momento las empresas de la Unión Europea que deseen exportar sus productos a Reino Unido deberán pagar un impuesto por aduanas, cuyo importe exacto aún no se conoce.
- **Costes de promoción:** como se mencionará en el apartado de “Decisiones sobre la promoción”, para asegurar la aceptación de la marca en el nuevo mercado, allSisters deberá llevar a cabo una serie de esfuerzos de marketing adicionales que tendrán un coste asociado. Se estima que estos gastos ascenderían a aproximadamente 5.000 euros.
- **Costes de distribución:** dado que se ha elegido el modelo *store-in-store* como método de entrada, la marca deberá pagar un alquiler mensual por el espacio ocupado. Además, al operar a través de un espacio físico, será necesario contratar a empleados de tienda, de manera que la marca también tendrá que hacer frente a un coste de personal. En este caso, el alquiler del espacio durante aproximadamente 6 meses es de 47.880 libras esterlinas, cerca de 58.000 euros. El coste de emplear a dos personas sería de 37.240 libras esterlinas, lo que equivale a 42.200 euros. Por tanto, estos dos gastos combinados equivalen a un total de 100.200²⁸ euros.

²⁷ Precio calculado a través de Transporteca (<https://transporteca.es/book/>), un motor de búsqueda que compara precios y tiempos de tránsito de envíos internacionales.

²⁸ Los datos sobre el coste de alquiler y el salario de los empleados se han obtenido a partir de AppearHere (<https://www.appearhere.co.uk/>), un buscador de espacios de venta de corta duración.

A partir de estos datos se ha proyectado una Cuenta de Resultados con la finalidad de determinar si el plan propuesto sería viable. La elaboración de dichas proyecciones se ha basado en las siguientes hipótesis:

- a) Para el cálculo de los ingresos, se ha utilizado el precio medio recomendado en el apartado “Decisión sobre el precio” de 130 libras. Sin embargo, para la elaboración de la Cuenta de Resultados se debe considerar el precio sin IVA. Dado el que IVA en Reino Unido es del 20%, el precio medio sin IVA sería de 108 libras, lo que equivale a 120 euros aproximadamente.

- b) A la hora de determinar el margen bruto a emplear, se ha calculado la media de los márgenes que la compañía obtuvo para los ejercicios 2016, 2017 y 2018, que es del 44%. Dado que la expansión internacional conlleva una serie de costes adicionales, se considera que el margen bruto sería ligeramente inferior a la media de los tres años. De este modo, se han calculado las proyecciones utilizando un margen bruto del 40%.

Figura 13: Proyección de la Cuenta de Resultados

Precio de venta medio	120
Nº de prendas vendidas	2.200
Ingresos	264.000
Coste de ventas	-158.400
Margen bruto	105.600
% s/ventas	40,0%
Gastos de personal	-42.200
Alquiler	-58.000
Coste de promoción	-5.000
EBITDA	400
% s/ventas	0,2%
Amortización	0
EBIT	400
Resultado financiero	0
Gastos extraordinarios	0
BAT	400
Impuestos	-80
Resultado neto	480

Fuente: elaboración propia.

Consecuentemente, de acuerdo con las proyecciones presentadas, se estima que sería necesario vender aproximadamente 2.200 prendas para cubrir todos los gastos incurridos durante el ejercicio. Dado que el *pop-up* estaría abierto durante 6 meses, esto equivaldría a vender alrededor de 370 prendas al mes y dado que la tienda abre todos los días de la semana, significaría una venta media de 12 trajes de baño al día.

El elevado tráfico de personas que visita la tienda cada día, y la repercusión que esto tendría sobre las ventas online, hace que alcanzar esta cifra de ventas se pueda considerar factible, e incluso superable, llegándose a vender probablemente más de 12 trajes de baño al día y permitiendo a la marca no solamente cubrir sus costes sino obtener un beneficio significativo. Por ejemplo, Ecoalf, otra marca española de moda sostenible vende una media de 120 productos al día y en 2017 facturó un total de 4 millones de euros. Este ejemplo se puede tomar como un indicador de que vender 12 trajes de baño diarios no debería ser una tarea demasiado difícil para allSisters (Ecoalf, 2020; Gestal, 2019).

Por todo ello, se puede decir que la estrategia de internacionalización propuesta en el presente estudio no solo sería viable sino también rentable, permitiendo a la empresa generar beneficios y escalonar su crecimiento.

4. CONCLUSIONES

En este apartado se van a presentar las conclusiones que se han obtenido como fruto del estudio realizado a lo largo del presente Trabajo de Fin de Grado:

Conclusión primera

allSisters es una marca de trajes de baño de mujer con un diseño único y original, y apropiados para la práctica de actividades acuáticas. Todas sus prendas son fabricadas a partir de fibras recicladas y empleando mano de obra en condiciones laborales dignas. Teniendo en cuenta el crecimiento esperado en la industria de la moda, la creciente demanda de productos sostenibles y el aumento de la práctica de actividades deportivas es posible afirmar que allSisters se encuentra en un momento decisivo para escalar su crecimiento. Por ello, se recomienda la entrada de allSisters a otros mercados con el fin de asegurar su supervivencia, sostenibilidad y futuro.

Conclusión segunda

El análisis de selección de mercados ha revelado que el país más idóneo para la potencial expansión de allSisters al exterior es Reino Unido. Reino Unido constituye una opción muy atractiva al disfrutar de un entorno político y económico favorable y al mismo tiempo ofrecer grandes oportunidades de crecimiento a las empresas del sector de la moda.

Conclusión tercera

Se aconseja a allSisters la entrada a Reino Unido a través de una implantación propia en el exterior, específicamente mediante el denominado modelo *store-in-store*. Este método permite a la empresa minimizar los riesgos y la inversión asociados a la entrada en el nuevo mercado, y al mismo tiempo ejercer un control considerable sobre sus operaciones en el exterior.

Conclusión cuarta

En relación con el producto, se sugiere la aplicación de una estrategia de estandarización. Es decir, no se considera necesaria la modificación o adaptación de los productos de allSisters al nuevo mercado.

Conclusión quinta

Para la entrada en el nuevo mercado, se recomienda un precio medio de 130£, en línea con los precios de la competencia. Al mismo tiempo, la demanda en Reino Unido resulta favorable para soportar este incremento en el precio.

Conclusión sexta

Se recomienda a allSisters el establecimiento de un *pop-up boutique* en Topshop de Oxford Street. El elevado tráfico de clientes de la tienda, la posibilidad de tener presencia física coincidiendo con los meses en los que se registra el mayor volumen de ventas y el control que allSisters puede ejercer sobre su imagen de marca hacen de esta opción la más atractiva para que allSisters comience a vender sus productos en Reino Unido. En un futuro, se aconseja el establecimiento de una presencia de carácter más permanente a través de un *corner* en los grandes almacenes y principales detallistas.

Conclusión séptima

Con respecto a la promoción, se recomienda en una primera instancia hacer uso de herramientas de marketing orientadas a dar a conocer al mayor número de personas posibles la entrada de la marca al nuevo mercado, a través de herramientas de marketing como acciones en el punto de venta o un sorteo en redes sociales. Por otro lado, se recomienda mantener los esfuerzos actuales de comunicación de la marca a través de las redes sociales, particularmente a través de Instagram.

Conclusión octava

Para asegurar que la implantación del plan propuesto se desarrolla con éxito, se recomienda que, en primer lugar, la entrada de la marca a Reino Unido se realice a partir de enero de 2021. Por otro lado, se enfatiza la importancia de establecer una efectiva coordinación entre los miembros del equipo, debido a su reducido tamaño, y la necesidad de ejercer un control regular sobre las actividades en el extranjero para asegurar que se alcanzan los objetivos deseados.

Conclusión novena

La estrategia de internacionalización propuesta resulta viable. Además, se considera que la marca no solo sería capaz de cubrir sus costes, sino que la entrada en el nuevo mercado le permitiría generar un beneficio y en consecuencia escalonar su crecimiento.

5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Dadas las limitaciones de espacio, tiempo y recursos en la confección del presente Trabajo de Fin de Grado, es posible identificar una serie futuras líneas de investigación:

Línea de investigación futura primera

Como continuación al plan de internacionalización desarrollado en el presente trabajo, que se puede considerar de carácter más bien estratégico, se propone la elaboración de un plan de internacionalización más detallado y de carácter más operativo. En este sentido, se considera recomendable desarrollar también un análisis más detallado sobre la viabilidad económica y financiera de la expansión, así como de los costes y beneficios derivados de este proceso.

Línea de investigación futura segunda

Como se ha mencionado con anterioridad, Reino Unido se encuentra en un proceso de negociación con la Unión Europea para determinar el futuro de las relaciones entre ambas partes. Por ello, una vez concluida las negociaciones, resultaría conveniente llevar a cabo un exhaustivo análisis del acuerdo y determinar si la entrada a Reino Unido continúa siendo la más atractiva.

Línea de investigación futura tercera

Como resultado del proceso de selección de mercados, se ha concluido que Reino Unido constituye el país más atractivo para iniciar la expansión internacional de allSisters. En consecuencia, el presente trabajo se ha centrado en proponer una estrategia de expansión internacional para este mercado. Sin embargo, Alemania, Francia y Países Bajos también ofrecen un gran atractivo, por lo que sería conveniente examinar estos mercados en mayor profundidad y proponer una estrategia de internacionalización para los mismos, especialmente ante una futura expansión internacional de la marca.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Akar, E., & Topcu, B. (2011). An Examination of the Factors Influencing Consumers' Attitudes Toward Social Media Marketing. *Journal of Internet Commerce*, 10(1), 35-67. <https://doi.org/10.1080/15332861.2011.558456>
- AllSisters [@allsisters_official]. (s.f.). Publicaciones. [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado el 12 de febrero de 2020, de https://www.instagram.com/allsisters_official/?hl=es
- AppearHere. (2020). *Topshop Oxford Circus – Ground Floor Boutique*. Recuperado el 21 de abril de 2020, de <https://www.appearhere.co.uk/spaces/topshop-oxford-circus-ground-floor-boutique>
- Araya, L. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), 18-25.
- Arteaga, J., Cerviño, J., & Fernández del Hoyo, A. (2017). Marketing Internacional. En J. Arteaga. (Ed.), *Manual de Internacionalización. Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp. 218-373). Madrid: ICEX-CECO.
- BBC. (2017, 6 de noviembre). London's Oxford Street could be traffic-free by December 2018, says mayor. *BBC*. <https://www.bbc.com/news/uk-england-london-41878406>
- Boateng, H., & Okoe, A. (2015). Consumers' attitude towards social media advertising and their behavioural response: The moderating role of corporate reputation. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9(4), 299-312. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2015-0012>
- Buenos, E., Dalmau, J., & Renau, J. (1993). Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. *Real Sociedad Económica de Amigos del País*, 139-159.

- Cabanillas, A. (2015, 28 de junio). Moda de baño ética y estética. *La Vanguardia*.
<https://www.pressreader.com/spain/la-vanguardia-dinero/20150628/281621008987146>
- Central Intelligence Agency. (2019). *Country comparison, GDP purchasing power parity*. The World Factbook. Recuperado el 14 de marzo de 2020, de
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2001rank.html>
- Comisión Europea. (2019). *Unión Aduanera de la UE*. Trade Helpdesk. Recuperado el 11 de marzo de 2020, de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/union-aduanera-de-la-ue>
- Compañía Española de Crédito a la Exportación. (2020). *Riesgo País: Diagnostico de riesgos politicos y comerciales*. Recuperado el 4 marzo de 2020, de
<https://www.cesce.es/riesgo-pais>
- D'Aveni, R. A. (2007). Mapping your competitive positioning. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/11/mapping-your-competitive-position>
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798-828.
<https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>
- Ecoalf. (2020). *Ecoalf*. Recuperado el 17 de febrero de 2020, de <https://ecoalf.com/en/>
- Ellen MacArthur Foundation. (2017). *A new textiles economy: redesigning fashion's future*. Ellen MacArthur Foundation.
https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy_Full-Report.pdf
- Eurostat. (2018). *Practicing sport, fitness or recreational (leisure) physical activities at least once a week, by age group*. Eurostat Statistics Explained. Recuperado el 13 de abril de 2020, de <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

[explained/index.php?title=File:T1_Practising_sport_fitness_or_recreational_\(leisure\)_physical_activities_at_least_once_a_week_by_age_group_2014.png](https://www.expansion.com/estado/indice-competitividad-global)

Expansión. (2018). Índice de Competitividad Global. *Expansión*.

<https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global>

Fairhurst, A., & Bhardwaj, V. (2010, February). Fast fashion: response to changes in the fashion industry. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 20(1), 165-173. <https://doi.org/10.1080/09593960903498300>

Fashion Revolution. (2018). *Consumer Survey Report*. Fashion Revolution.

<https://www.fashionrevolution.org/resources/consumer-survey/>

Ferrer, V. (2020). *Café con CEOs*. *allSisters*. Pitaya Business. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://journal.pitayabusiness.com/cafe-con-ceos-allisters/>

Gestal, I. (2019, 27 de diciembre). Objetivo 2020: La década en que la moda asumió que debía ser sostenible. *Modaes.es*. <https://www.modaes.es/back-stage/objetivo-2020-la-decada-en-que-la-moda-asumio-que-debia-ser-sostenible.html>

Global Industry Analysts. (2020). *Swimwear and beachwear. Market analysis, trends and forecasts*. Recuperado el 13 de marzo de 2020, de <https://www.strategyr.com/market-report-swimwear-and-beachwear-forecasts-global-industry-analysts-inc.asp>

H&M Group. (2018). *H&M Group Sustainability Report 2018*. H&M Group.

https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2018_Sustainability_report/HM_Group_SustainabilityReport_2018_%20FullReport.pdf

Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7)

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context.

Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 3-26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

- Hofstede Insights. (2020). *Compare countries*. Recuperado el 15 febrero de 2020, de <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>
- Hollensen, S. (2017). *Global Marketing*, Pearson.
- House of Commons. (2019). *Fixing fashion: clothing consumption and sustainability*. House of Commons Environmental Audit Committee. <https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmenvaud/1952/1952.pdf>
- ICEX. (2012). *Barreras técnicas comerciales*. Recuperado el 1 de febrero de 2020, de <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/observatorio2/REP2014291134.html>
- Inditex. (2020). *Desarrollo sostenible en Inditex*. Recuperado el 24 de febrero de 2020, de http://static.inditex.com/annual_report_2015/estrategia-sostenible/desarrollo-sostenible-en-inditex.php
- International Monetary Fund. (2019). *World Economic Outlook*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2019/10/01/world-economic-outlook-october-2019>
- Intracen. (2018). *Global market segmentation by product categories*. International Apparel Federation. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.iafnet.com/industry/industry-statistics/>
- Jerath, K., & Zang, Z. J. (2010). Store within a store. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 748-763. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.4.748>
- Juárez, C. (2019, 25 de abril). La “start-up” española allSisters da el salto a Net-a-Porter tras aliarse con Victoria’s Secret. *Modaes.es*. <https://www.modaes.es/empresa/la-start-up-de-bano-allsisters-da-el-salto-a-net-a-porter-tras-aliarse-con-victorias-secret.html>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2011). Two hearts in three-quarter time: How to waltz the social media/viral marketing dance. *Business Horizons*, 54(3), 253-263. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.006>

- Kłysik-Uryszek, A., & Kuna-Marszałek, A. (2014). Psychic and geographic distance in the process of firm internationalization. Example of companies from Poland and Lodz region. *Business and Economic Horizons*, 10(1), 1-9.
[10.22004/ag.econ.245728](https://doi.org/10.22004/ag.econ.245728)
- Lissaman, C. (2020). *The size of the global fashion retail market*. Common Objective. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de
<https://www.commonobjective.co/article/the-size-of-the-global-fashion-retail-market>
- Llamazares, O., Cerviño, J., & Arteaga, J. (2013). Marketing y negociacion internacional. En J. Arteaga, *Manual de internacionalización técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp. 181-311). Madrid: ICEX-CECO.
- Marchi, G., Facchinetti, G., Vignola, M., & Giovanni, M. (2014). The decision process for the International Market Selection. *European Journal of Marketing*, 48(11/12), 2198-2212. <https://doi.org/10.1108/EJM-09-2012-0512>
- McKinsey & Company. (2019). *The State of Fashion 2020*. McKinsey & Company and Business of Fashion. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion-2020-navigating-uncertainty>
- Nielsen. (2018). *Was 2018 the year of the influential sustainable consumer?* Recuperado el 17 de febrero de 2020, de
<https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2018/was-2018-the-year-of-the-influential-sustainable-consumer/>
- O'Connell, L. (2020a). *Global Apparel Market, Statistics and Facts*. Statista. Recuperado el 8 de febrero de 2020, de
https://www.statista.com/topics/5091/apparel-market-worldwide/#dossierSummary__chapter1
- O'Connell, L. (2020b). *Market size of the global swimwear market from 2018 to 2025*. Statista. Recuperado el 26 de enero de 2020, de
<https://www.statista.com/statistics/874093/swimwear-market-value-worldwide/>

- Oloruntoba, A. (2019). *Revenue of the sports and swimwear market worldwide by country in 2018*. Statista. Recuperado 9 de febrero de 2020, de <https://www.statista.com/forecasts/758630/revenue-of-the-sports-and-swimwear-market-worldwide-by-country>
- Osland, G. E., Zou, S., & Taylor, C. (2001). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence and Planning*, 19(3), 153-161. <https://doi.org/10.1108/02634500110391690>
- Pan, Y., & Tse, D. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31, 535-554. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 79-93.
- Rosado-Serrano, A. (2016). Store in store franchising strategy: the trend in franchising negotiation. *Neumann Business Review*, 2(1), 22-37. <https://ssrn.com/abstract=2803627>
- Sabanoglu, T. (2019). *E-commerce sales in the United Kingdom (UK) 2014-2018*. Statista. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://www.statista.com/statistics/282162/e-commerce-annual-sales-in-the-united-kingdom-uk/>
- Sabanoglu, T. (2020). *Online clothing market in the UK - statistics and facts*. Statista. Recuperado el 13 de marzo de 2020, de <https://www.statista.com/topics/5499/online-clothing-market-in-the-uk/>
- Sajn, N. (2019). *Environmental impact of the textile and clothing industry* (PE 633.143). European Parliament. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633143/EPRS_BRI\(2019\)633143_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633143/EPRS_BRI(2019)633143_EN.pdf)

- Santander. (2020). *United Kingdom: reaching the consumer*. Santander Trade Markets
Recuperado el 14 de febrero, de <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/united-kingdom/reaching-the-consumers>
- Schmid, D. (2018). *Number of private households in selected European countries in 2017*. Statista. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://www.statista.com/statistics/868008/number-of-private-households-in-the-eu/>
- Schmid, D. (2020). *Consumer spending on clothing in the European Union 2018, by country*. Statista. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://www.statista.com/statistics/419877/clothing-consumption-expenditure-europe-eu/>
- Schwab, K. (2018). *The Global Competitiveness Report*. The World Economic Forum. <https://es.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>
- Smithers, R. (2019, 30 de diciembre). UK ethical consumer spending hits record high, report shows. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/environment/2019/dec/30/uk-ethical-consumer-spending-hits-record-high-report-shows>
- Statista. (2019a). *Apparel Report 2019 - Sports and Swimwear*. Statista Research Department. <https://www.statista.com/study/48858/apparel-report-sports-and-swimwear/>
- Statista (2019b). *Travel and tourism in the United Kingdom - Statistics & Facts*. Statista Research Department. <https://www.statista.com/topics/3269/travel-and-tourism-in-the-united-kingdom-uk/>
- Topshop. (2020). *Topshop Considered*. Recuperado el 28 febrero de 2020, de <https://www.topshop.com/en/tsuk/category/considered-9301106/home>
- Transparency International. (2018). *Corruption Perceptions Index 2018*. Transparency International. <https://www.transparency.org/cpi2018>

- Unión Europea. (2020). *Vender productos en la UE*. Tu Europa. Recuperado el 6 febrero de 2020, de https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/selling-goods-services/selling-products-eu/index_es.htm
- United Nations. (2019). *UN Comtrade Database*. Recuperado el 11 febrero de 2020, de <https://comtrade.un.org/data/>
- Vega-Penichet, E. (2018). El comercio textil en cifras. *Distribución y Consumo*, 3, 107-109.
https://www.mercasa.es/media/publicaciones/243/1534086307__El_comercio_textil_en_cifras.pdf
- Vilaseca, E. (2015). *allSisters: estilo y sostenibilidad en el agua*. Itfashion. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://www.itfashion.com/moda/eco-eco/allsisters-estilo-y-sostenibilidad-en-el-agua/>
- Vontris, D., & Thrassou, A. (2013). *Innovative business practices: prevailing a turbulent era*. Cambridge Scholars Publishing.
- World Bank. (2019). *Ease of Doing Business rankings*. Doing Business. Recuperado el 3 de enero de 2020, de <https://www.doingbusiness.org/en/rankings>
- Yale Center for Environmental Law and Policy. (2018). *2019 EPI Results*. Environmental Performance Index. Recuperado el 3 de abril de 2020, de https://epi.envirocenter.yale.edu/epi-topline?country&order=field_epi_rank_new&sort=asc

7. ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Anexo I: Instagram de allSisters.....	77
2. Anexo II: Pop-up store Topshop	78
3. Anexo III: Pautas del sorteo de Instagram.....	80
4. Anexo IV: Ejemplo de influencer para una potencial colaboración.....	81
5. Anexo V: Ejemplos de pegatinas para regalar.....	82

1. Anexo I: Instagram de allSisters

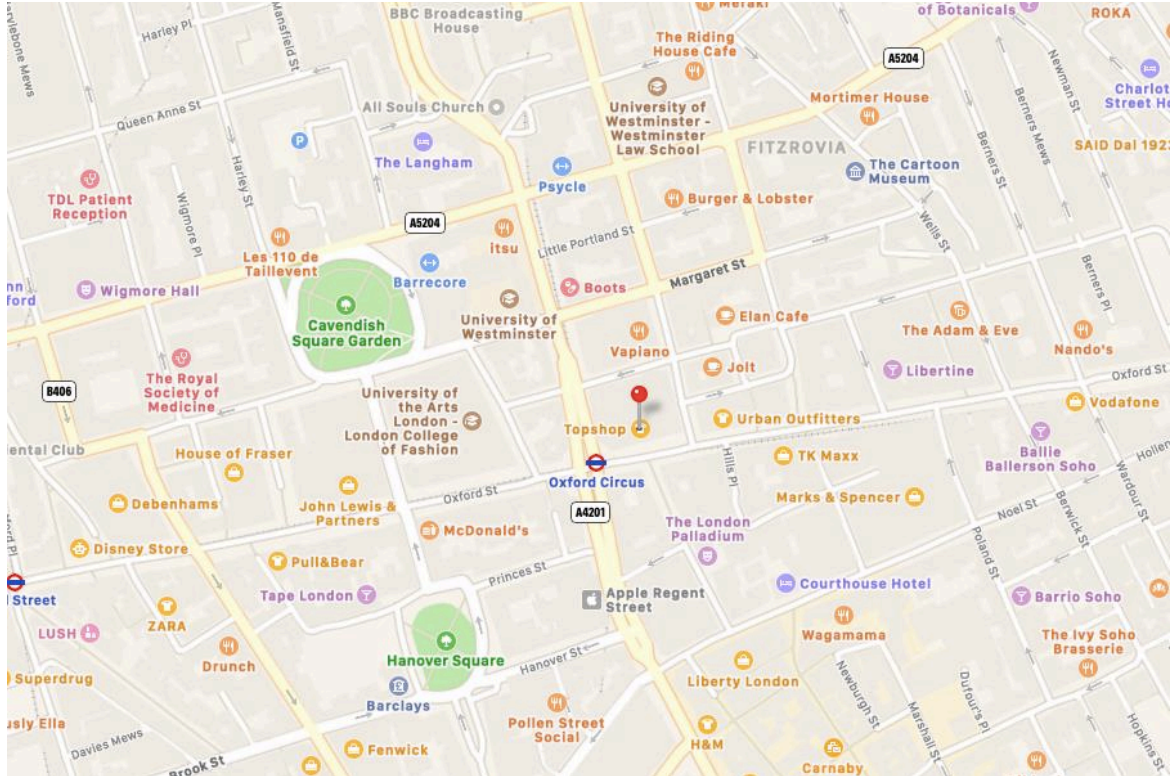
The screenshot shows the profile of **allsisters_official**. The profile picture is a circular logo with the text "allSisters". The bio includes: "allsisters ~ Responsible Swim", "Responsible Swimwear ~ Made in Europe from regenerated fishing nets. Available at @netaporter", "Tag @allsisters_official for the chance to be featured!", and the website "www.allsisters.com". It also lists "1,467 publicaciones", "33.1k seguidores", and "2,182 seguidos". Below the bio are several categories represented by circular icons: CARE TIPS, ECO TIPS, LOOK BOOK, FILMS, REAL SIST..., COLLECTI..., and VS.

The image shows two side-by-side screenshots of an Instagram gallery. The left screenshot is timestamped 19:10 and the right one 19:21. Both show a grid of images related to sustainable swimwear. The grid includes photos of models in various swimsuits, underwater shots, and environmental imagery. Text overlays in the grid include: "HEALTH IS ABOUT MORE THAN WHAT YOU'RE EATING. IT'S WHAT YOU'RE THINKING. SAYING. AND BELIEVING.", "#ROMBUSSWIMSUIT", and "WE NEED A WAVE OF CHANGE". The bottom of the screenshots shows the standard Instagram navigation bar with icons for Home, Search, Post, Activity, and Profile.

Fuente: fotografías recuperadas del Instagram de allSisters.

2. Anexo II: Pop-up store Topshop

Localización de Topshop Oxford Circus



Ficha técnica del pop-up store en Topshop de Oxford Circus

Localización	214 Oxford Street, London
Dimensiones	5 m ²
Horario	Abierto de lunes a domingos
Precio por día	268 libras esterlinas
Servicios incluidos	Probadores, cuartos de baño, wifi, etc.

Fuente: elaboración propia a partir AppearHere (2020).

Ejemplos de pop-up boutique stores en Topshop por otras marcas

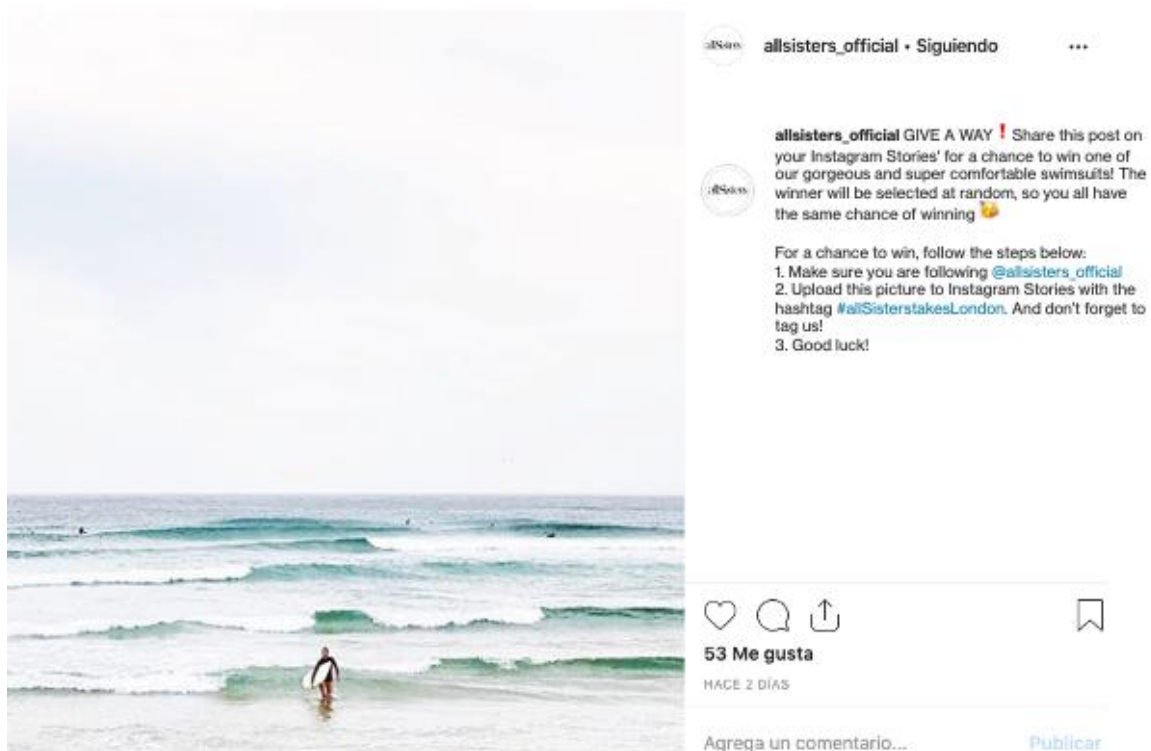


Fuente: *AppearHere* (2020).

3. Anexo III: Pautas del sorteo de Instagram

Se recomienda la realización de un sorteo de la siguiente manera: allSisters publicará una foto anunciando el sorteo con motivo del lanzamiento del *pop-up* store en Londres y estableciendo las bases para participar en dicho sorteo. De esta manera, para poder entrar a formar parte del sorteo, los participantes deberán cumplir una serie de requisitos: (i) seguir a la marca, (ii) mencionar a tres personas y (iii) subir la foto a su Instagram Stories, mencionando a la marca e incluyendo el hashtag *#allSisterstakesLondon*. El sorteo tendrá una duración aproximada de dos semanas y al finalizar este período, la marca anunciará a través de sus redes sociales los tres ganadores del sorteo. En la siguiente imagen se muestra un ejemplo como podría ser la publicación anunciando el sorteo y sus condiciones.

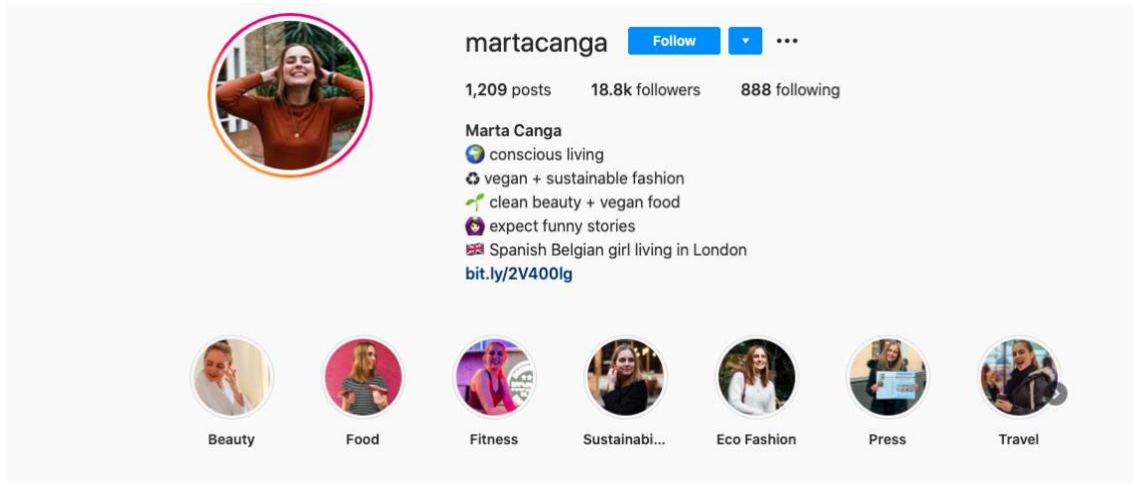
Ejemplo de la publicación en Instagram anunciando el sorteo



Fuente: elaboración propia.

4. Anexo IV: Ejemplo de *influencer* para una potencial colaboración

Marta Canga



Fuente: Instagram de Marta Canga

Nombre	Marta Canga
Edad	26 años
Instagram	@martacanga
Número de seguidores	18,8 mil
Engagement rate	3,3%

Características que hacen a esta *influencer* un candidato interesante para una potencial colaboración con allSisters:

- Al igual que la marca, es española, por lo que la probabilidad de que quiera colaborar una marca *made in Spain* será mayor.
- Vive en Londres, Reino Unido (mercado seleccionado para la entrada de allSisters).
- Se encuentra dentro del rango de edad del público objetivo de la marca (25-35 años).
- Tiene un buen *engagement rate*, por encima de 1%.
- Comparte los valores de la marca: preocupada por la sostenibilidad en todos los niveles. Es vegana y esta muy comprometida con promover la moda sostenible, en especial aquellas pequeñas marcas de carácter sostenible. En este respecto, es embajadora del Objetivo Sostenible de Naciones Unidas número 12: *Responsible Consumption and Production*.
- Es una persona activa y práctica deporte a diario.

5. Anexo V: Ejemplos de pegatinas para regalar



Fuente: Pinterest.