



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ESEOESE

Autora: Marta García Bezares

Director: Clemente Hernández Sánchez

MADRID | Marzo 2022

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal el desarrollo de un plan de internacionalización para eseOese, una firma de moda española con colecciones propias que comenzó su trayectoria en el mercado español en el año 1988.

La primera parte de este estudio consiste en un análisis del modelo de negocio y de la situación financiera de la compañía, lo que permitirá comprobar si sus recursos y capacidades se adaptan a las nuevas tendencias del mercado, el entorno competitivo y a la presión de los diferentes actores del sector de la moda.

Una vez comprobada la viabilidad de este plan, se selecciona Francia como el mercado idóneo para la internacionalización de eseOese y se propone una entrada a través de un modelo jerárquico con la apertura de una tienda propia en una de las calles más populares de París. Para ello se sigue el modelo propuesto por ICEX Exportaciones e Inversiones, así como el formulado por Hollensen.

Para finalizar, se lleva a cabo un plan operativo internacional donde se detallan los factores de marketing internacional que contribuirán al éxito de la entrada de eseOese en el barrio de *Le Marais* de París.

Palabras clave: *internacionalización, eseOese, moda, mercados, modo de entrada, marketing mix.*

ABSTRACT

The main objective of this paper is to develop an internationalization plan for eseOese, a Spanish fashion company with its own collections that started its journey in the Spanish market in 1988.

The first part of this study involves an analysis of the company's business model and financial situation, which will enable the verification of whether its resources and capabilities are adapted to the new market trends, the competitive environment, and the pressure from the different players in the fashion industry.

Once the feasibility of this plan has been established, France is selected as the ideal entry market and the internationalization of eseOese through a hierarchical model is proposed via the opening of its own store in one of the most popular streets of Paris. The model suggested by ICEX Exports and Investments, as well as the one formulated by Hollensen, is followed.

Finally, an international operational plan is developed, detailing the international marketing factors that will contribute to the success of eseOese's entry into the Le Marais district of Paris.

Keywords: *internationalization, eseOese, fashion, markets, entry mode, marketing mix.*

Índice

1. Introducción	8
1.1. Estado de la cuestión	8
1.2. Objetivos	9
1.3. Metodología	9
2. Análisis	10
2.1. Interno	10
2.1.1. Historia de eseOese	10
2.1.2. Modelo de negocio	11
2.1.3. Situación financiera.....	17
2.2. Externo	20
2.2.1. Tendencias del sector de la moda y la sostenibilidad.....	20
2.2.2. Análisis competitivo.....	22
2.2.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	24
2.3. Análisis DAFO	27
2.4. Conclusiones	28
3. Plan de internacionalización	29
3.1. Selección del mercado	30
3.1.1. Fase I: Fase preliminar y <i>clustering</i>	31
3.1.2. Fase II: Selección a nivel regional	33
3.1.3. Fase III: Análisis del entorno a nivel nacional	46
3.1.4. Fase IV: Elección del segmento trasnacional.....	48
3.2. Selección del modo de entrada	48
3.3. Marketing Mix Internacional	51
3.3.1. Decisión sobre Producto.....	52
3.3.2. Decisión sobre Precio.....	52
3.3.3. Decisión sobre Distribución	54
3.3.4. Decisión sobre Promoción	55
3.4. Viabilidad financiera del plan	60
4. Conclusiones	63
5. Futuras líneas de investigación	65
6. Bibliografía	66
ANEXOS	72

Índice de figuras

Figura I: Lugares de fabricación y producción de los artículos de eseOese.....	14
Figura II: Matriz de posicionamiento de eseOese	23
Figura III: Las 5 Fuerzas de Porter	24
Figura IV: Fases del proceso de selección de mercado	31
Figura V: Número de marcas de moda registradas.....	45
Figura VI: Clasificación de modos de entrada	49

Índice de tablas

Tabla I: Balance de situación de eseOese 2018-2020	18
Tabla II: Cuenta de P&G de eseOese 2018-2020.....	19
Tabla III: Análisis DAFO de eseOese	27
Tabla IV: Variación (%) del producto interior bruto 2020-2023	35
Tabla V: Poder adquisitivo per cápita en 2020.....	36
Tabla VI: Nivel de importaciones en el sector de moda 2017-2020	37
Tabla VII: Nivel de exportaciones de la industria de la moda de España.....	39
Tabla VIII: Ranking <i>Doing Business Report</i> 2020.....	41
Tabla IX: Ranking <i>Environmental Policy Index</i> 2022	42
Tabla X: Matriz de selección de mercado	46
Tabla XI: Comparación de factores macroeconómicos entre España y Francia.....	53
Tabla XII: Variación de precios en Francia de los competidores.....	53
Tabla XIII: Precios del nuevo catálogo en Francia	54
Tabla XIV: Proyecciones de PyG para la nueva tienda.....	62

Índice de Gráficos

Gráfico I: Ingresos mundiales del mercado de la moda de 2016 a 2026.....	20
Gráfico II: Características culturales en países de Europa Occidental	32
Gráfico III: Características culturales en países de Sudamérica y España	33
Gráfico IV: Gasto medio anual en ropa por hogar en 2019.....	38
Gráfico V: % del total de la cifra de exportaciones del mercado de ropa español.....	39
Gráfico VI: Porcentaje de <i>e-shoppers</i> en 2020.....	40
Gráfico VIII: % de ciudadanos que buscan productos sostenibles.....	42
Gráfico IX: N.º de centros comerciales por país en 2017.....	43
Gráfico X: <i>Brands IPX Development</i>	44

1. Introducción

1.1. Estado de la cuestión

eseOese se encuentra en un momento de revolución interna y de crecimiento sostenible. A pesar de que lleva en activo alrededor de treinta años, en la actualidad está experimentando grandes avances estratégicos y económicos. Su reubicación de tiendas, su proyecto sostenible, el desarrollo de *e-commerce*¹ y el crecimiento de las colecciones le aportan los recursos suficientes para afrontar los nuevos retos a los que se enfrenta la sociedad y el mundo de la moda.

Por otro lado, los consumidores de moda están buscando una transición hacia firmas sostenibles que cimenten sus procesos en la transparencia y la ética. La externalización en masa de las cadenas de valor, los procesos estandarizados y los dudosos derechos del trabajador son prácticas cada vez más rechazadas por los ciudadanos a la hora de consumir este tipo de productos. Si se suma a este contexto social, las consecuencias del Covid-19 y lo que ha supuesto en términos de desarrollo de *e-commerce* y de redes sociales como promotoras del marketing digital, se presenta un panorama favorable para incentivar el crecimiento de empresas como eseOese.

Juntando estos factores y la recuperación económica que los mercados auguran en estos próximos años, se considera el momento idóneo para que la marca eseOese se embarque en un nuevo salto: su internacionalización.

Finalmente, cabe destacar que este trabajo no está sujeto a las consecuencias y los efectos de la guerra de Ucrania ya que cuando este evento ocurrió, el trabajo ya estaba terminado, lo que hace que, por ende, no se haya ponderado en el siguiente estudio.

¹ Término en inglés que se refiere al concepto de comercio electrónico

1.2. Objetivos

- 1) Analizar y diagnosticar la necesidad de eseOese de ampliar su proceso de internacionalización
- 2) Seleccionar el modelo de internacionalización más adecuado para explicar el proceso y conducir la expansión a otros mercados
- 3) Identificar el mercado más idóneo
- 4) Definir el método de entrada
- 5) Determinar los elementos clave de Marketing Mix

1.3. Metodología

La metodología para el estudio presente se divide principalmente en dos bloques. Por una parte, para adquirir los conocimientos necesarios de la compañía y del sector, las fuentes de información utilizadas se han centrado en el análisis de la información disponible de eseOesetomando como base su página web y las redes sociales. Asimismo, se ha contactado con empleados de la firma para obtener información de primera mano y contar con un *inside*² más profundo sobre su desarrollo de crecimiento corporativo, su solidez como empresa y su visión de expansión internacional. Se ha contado en esta parte también con revistas del sector como *Modaes* o *The Business of Fashion* y con informes sectoriales como *El Sector de la Moda Española Online* de SaleSupply, *Informe de la moda online en España 2021* de la empresa de datos Kantar o el informe *State of Fashion* de la consultora McKinsey y *The Business of Fashion*, para conocer la situación actual de la industria de la moda.

Por otro lado, para la elaboración de la estrategia de internacionalización en sí, se han utilizado manuales de marketing y artículos académicos que han aportado al trabajo una visión teórica y detallada del plan de expansión. Ejemplos de esto son el modelo Hollensen, el modelo OLI, Uppsala o el modelo de internacionalización del ICEX, toda esta información obtenida de fuentes secundarias de base de datos con reconocido prestigio como Google Scholar o Dialnet.

² Término en inglés que hace referencia al concepto de información privilegiada.

2. Análisis

2.1. Interno

2.1.1. Historia de eseOese

Eva García y Willy López fundaron eseOese en el año 1988 iniciando la actividad de venta de prendas con un pequeño comercio en Barcelona. En un primer momento ubicaban sus propias tiendas dentro de centros comerciales, pero más adelante, a medida que sus ventas comenzaron a despegar y eseOese empezó a cosechar éxito propio, reubicaron estas a locales a pie de calle.

En el año 2013, la firma lanzó su plataforma de *e-commerce*. Asimismo, su modesta expansión internacional comenzó con la entrada en Francia y Alemania a través de agentes comerciales que promovieron y negociaron las operaciones mercantiles en tiendas multimarca. (Gestal, 2018)

En el año 2018, se llevó a cabo una reordenación del capital a través de la cual Eva García se estableció como socia única al adquirir toda la participación de su socio, Willy López (Modaes, 2018). El año siguiente, se reforzó el equipo directivo a través de la contratación de Sergi Berges, procedente del grupo Inditex, como director financiero y a Rosana Brosed como responsable del departamento de recursos humanos (Anglés, 2019).

Un año después, eseOese creó su proyecto sostenible único denominado *We care* (anexo 1) con el objetivo de reducir el impacto sobre el planeta a través del diseño de colecciones que entrañan un fuerte compromiso social, humano y medioambiental. La proximidad es el primer pilar de esta iniciativa, que aboga por una producción transparente y localizada en radios inferiores a 1200 km de su sede en Barcelona defendiendo así una cadena de producción tradicional, local y ética. Esto a su vez, permite la reducción de la emisión de CO₂ al disminuir las distancias dentro del proceso. Asimismo, bajo el pilar de las materias primas, eseOese se compromete a usar algodón sostenible³, lana RWS que se centra en el bienestar de las ovejas, Viscosa Ecovero, obtenida de madera y celulosa de fuentes certificadas, y finalmente tencel y modal, cuyas

³ Algodón orgánico, tejidos de algodón BSCI y algodón reciclado.

producciones son eco-responsables y permiten el reciclaje de prácticamente todos los materiales usados para su tratamiento. Finalmente, en cuanto a *packaging*⁴(anexo 2), todo el plástico de los pedidos online a día de hoy ha sido sustituido por bolsas compostables bajo el lema “*I’m not plastic I’m fantastic*”⁵ así como el papel y etiquetaje que ahora procede de fuentes FSC (eseOese, 2022).

We Care se ha convertido en uno de los valores de la compañía y en parte de la cultura corporativa. Gracias a este modelo sostenible, eseOese se rige por el sistema de gestión social BSCI (*Business Social Compliance Initiative*) que se basa en convenios de la OIT, el pacto mundial de la ONU, directrices de la OCDE y en la Declaración Universal de los DDHH de la ONU. Supone un reto y una ambición común que impulsa a seguir trabajando para que finalmente la totalidad del catálogo siga los principios y las características mencionadas (eseOese, 2022).

2.1.2. Modelo de negocio

Establecer un modelo de negocio claro y conciso promoverá el entendimiento de la firma por parte de los grupos de interés, y mejorará la definición de los indicadores clave de negocio facilitando así la creación de un posible porfolio de escenarios diversos y viables que la compañía puede llegar a persuadir en un futuro (Osterwalder & Pigneur, 2002). Para ello, se ha usado el modelo descrito por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, los cuales presentan nueve puntos principales que buscan responder a las categorías de Qué, Quién, Cómo y Cuánto teniendo así una visión completa del negocio que se está analizando.

a) Proposición de valor

eseOese es una marca de ropa que ofrece colecciones con diseños propios. El rango de productos incluye desde abrigos y jerséis hasta accesorios variados y zapatos, es decir, cubre todas las necesidades, lo que en inglés se conoce como *total look* (excluyendo, por ende, ropa de deporte y playa). Estas prendas tienen una gran relación calidad-precio ya

⁴ Término en inglés que describe el contenedor o la cubierta en la que se vende algo.

⁵ Traducción: “No soy de plástico, soy fantástico”

que los materiales están minuciosamente seleccionados y cuidados. Por ejemplo, muchas de las prendas destinadas a la parte superior del cuerpo guardan una gran composición de tejidos que frecuentemente incluye un porcentaje de cachemire y su precio sigue siendo muy competitivo y aproximado a marcas de la misma categoría. Sus colecciones, mayoritariamente destinadas al día a día, mantienen una constante en los códigos de diseños para reflejar el estilo artesanal, atemporal y elegante que con el que la marca se define de cara al público.

Asimismo, gracias a sus tiendas, presentes cada vez en más ciudades españolas, ofrece a los clientes la oportunidad de completar su experiencia de compra a través de un trato cercano y personalizado, así como la posibilidad de conocer mejor a la marca, su historia y sus valores.

b) Segmentación de clientes

eseOese se dirige a diferentes generaciones de mujeres y por ello, muchas de sus campañas reflejan el objetivo de ser parte del armario tanto de personas jóvenes como adultas. Esto sitúa el público objetivo en mujeres con edad entre los 15 y los 55 años aproximadamente. “*Mi madre y yo compartimos armario de eseOese desde hace años*” (eseOese, 2022). Asimismo, las localizaciones de sus tiendas inducen a pensar la carencia de limitación de edad que existe en cuanto a público objetivo. Un claro ejemplo de ello es Madrid, donde eseOese tiene un punto de venta en el barrio de Salamanca y otro en la calle Fuencarral, zonas de Madrid frecuentadas por mujeres de edades diferentes.

Por otro lado, los precios de las prendas de eseOese van destinados a la clase media. Debido a la calidad de las prendas respecto a la ofrecida por las tiendas consideradas *fast-fashion*⁶, su precio de mercado es superior y por ello, la segmentación de cliente se ve limitada en este aspecto. Aun así, el precio medio se sitúa en los 65 euros, ya que se pueden encontrar, en mayor proporción, accesorios y camisetas a 20 euros y abrigos a 180 euros, por lo que sigue siendo accesible para una considerable parte de la población.

⁶ Término en inglés que hace referencia a la reproducción de prendas de moda a gran velocidad y bajo coste.

c) Canales de distribución

La marca se distribuye a través de varios canales: trece tiendas propias, tienda online y presencia en alrededor de 500 boutiques multimarca⁷ en las que se ha buscado potenciar aquellas localidades en las que eseOese carece de puntos de venta propios.

Gracias a la plataforma *de e-commerce*, esta compañía es capaz de llegar a 78 países con tan solo una pequeña modificación en el precio final tanto en los productos como en del transporte. Aun así, su presencia internacional se limita a espacios dentro de 150 tiendas multimarca situados en cinco mercados diferentes (Andorra, Francia, Luxemburgo, Países Bajos y Bélgica). (Foro de Marcas Renombradas Españolas, Icx & Modaes, 2018)

Las tiendas ocupan entre 100-150 metros cuadrados, se sitúan en ubicaciones *prime* (principales calles comerciales) y su decoración muestra esa técnica artesanal que eseOese quiere manifestar sobre su proceso de creación de las prendas. Por ello, presentan toda su escenografía hogareña, bohemia y clásica en tonos blancos y marrones. Se encuentra su *flagship store*⁸ en Rambla Catalunya de Barcelona, abierta en el año 2014, a través de la cual eseOese expone su imagen de marca (La Vanguardia, 2014). La última en esta cadena de 13 aperturas es la de Sevilla, localizada en la calle Rioja 18 y responde a todas las propiedades descritas (BulevarSur, 2021).

d) Relación con los consumidores

Como se ha mencionado previamente, eseOese tiene la gran ventaja competitiva de contar con tiendas físicas distribuidas por diferentes capitales españolas, lo que le permite transmitir una experiencia de marca única y crear relaciones más cercanas con los clientes que entran en ellas. Por otro lado, cuenta, con la opción de registro que permite a su comunidad de clientes y seguidores pasar a formar parte del grupo eseOese y así recibir promociones, noticias y anuncios de nuevas colecciones a través del mail. De esta manera, y a través de una comunicación personalizada se conecta de forma más cercana que a través del mero uso de las redes sociales. Además, eseOese también ha mejorado la

⁷ Corresponden a puntos de venta físicos.

⁸ Término en inglés que corresponde a la tienda más importante de una cadena, a menudo con el mayor volumen de ventas, o con los formatos y diseños más actuales.

experiencia del consumidor a través de la página web al instalar un chat automático que resuelve todo tipo de dudas que puedan surgir durante el momento de compra.

e) Recursos y capacidades clave

Necesitamos además analizar si realmente eseOese cuenta con las capacidades necesarias para asegurar la entrega de la propuesta de valor al cliente. Para ello, los recursos clave que sostiene esta compañía son principalmente sus tiendas físicas, la web, la cual les conecta con países distribuidos por todo el mundo y les permite internacionalizar su negocio, un equipo de diseño propio, unas prendas confeccionadas con materiales de gran calidad y que ofrecen buenos resultados, una plantilla comprometida que consta de 200 empleados (eseOese [LinkedIn], 2022) y una sólida y activa presencia en redes sociales.

f) Configuración de valor

El proceso de creación sigue una cadena de valor que comienza con el diseño minucioso de cada prenda en un taller propio en el cual se procura innovar en todas las partes del desarrollo para asegurar la calidad y durabilidad de cada una de esas prendas. Seguidamente, el 80% de las colecciones se fabrican y producen en la Península Ibérica (figura 1). Más adelante, previo a vender los productos, lavan toda la ropa para comprobar que darán firmes resultados una vez llegados al cliente final y prueban todas las tallas para asegurar la comodidad y adaptabilidad al cuerpo de la mujer (eseOese, 2022).

Figura I: Lugares de fabricación y producción de los artículos de eseOese



Obtenido de la página web de eseOese (2022)

g) Socios estratégicos

eseOese lleva a cabo campañas especiales que cuentan con temáticas concretas y diferenciadas para promocionar sus colecciones. Asimismo, frecuentemente lanza *stories*⁹ en las cuales se transmiten historias a través de la experiencia de *influencers*¹⁰. En esta línea, muestran sus creaciones, las envuelven en diferentes escenarios geográficos y los sitúan en distintas ocasiones de uso. Al trabajar con este tipo de socios, no solo se apoyan en el marketing y la imagen de sus perfiles corporativos en redes, sino que cuentan con el potencial que les da el hecho de publicitarse a través de otros perfiles llegando así de manera más fácil y natural a la parte más joven del público objetivo.

Un ejemplo de esto sería el nuevo *story* denominado “en las calles de Madrid con Paula Cremades” a través del cual te transportan a esta ciudad mientras muestran la nueva colección, aportan ideas para combinar las prendas e informan de los imprescindibles planes para hacer en este invierno madrileño, todo acompañado de la imagen de una persona influyente en las redes. De esta manera, duplican su difusión al contar con la publicación propia en redes y la de las *influencers* que trabajan con la marca.



Obtenido de la web de eseOese y de la app Instagram

Otras colaboraciones con las que cuenta esta marca están directamente relacionadas con el objetivo de dar voz a causas sociales. Un buen ejemplo de ello es el actual acuerdo contraído con Alanna, asociación sin ánimo de lucro que combate contra la violencia de género a través de programas de intervención social, atención jurídica, formación y

⁹ Término en inglés usado por eseOese para referirse a este tipo de campañas publicitarias.

¹⁰ Término en inglés que se refiere a las personas capaces de persuadir a otras, por ejemplo, a sus seguidores en las redes sociales, para que hagan, compren o utilicen las mismas cosas que ellos.

sesiones de psicología. Con la ayuda de eseOese, todo lo recaudado con la venta de los productos de esta colaboración van destinados a esta causa. (eseOese, 2022)



Obtenido de la web de eseOese (2022)

Por otro lado, eseOese ha decidido llevar a cabo el desarrollo y expansión de su red comercial a través de tiendas propias y no cuenta, por ahora, con la posibilidad de crecer a través de franquicias ni con la fusión de otras compañías. Sus únicos socios estratégicos corresponderían a aquellas tiendas multimarca que comercializan los productos de la marca.

h) Flujos de ingreso

La mayor parte de los ingresos de eseOese proviene de las ventas de sus colecciones en las tiendas propias. El comercio online a través de su página web se encuentra en crecimiento año tras año. En el año 2019 tan solo representó el 8% del total mientras que en el año de pandemia llegó a ser un 20% de la cifra neta de ventas. Finalmente, los establecimientos en tiendas multimarca suponen el 15% de las ventas aproximadamente. (Anglés, 2019)

i) Estructura de costes

Con un EBITDA de alrededor del 20%, los costes que representan la obtención de materia prima, así como su confección, producción y transporte a los puntos de venta corresponden a un 40% de las ventas. Un porcentaje menor (25%) se destina a gasto de personal y lo restante se usa para abonar lo correspondiente al mantenimiento de los locales, el alquiler de tiendas y a diversos gastos de explotación (Informa.es, 2022). En el apartado de situación financiera se detallará de manera más profunda este aspecto.

j) Estrategia de precios

Finalmente, para un potencial plan de internacionalización, es necesario añadir al modelo de negocio expuesto la estrategia de precios conducida por la marca. Para cubrir los costes de explotación y permitir un margen de beneficio que garantice un adecuado rendimiento de la inversión hay varios factores que impactan en la toma de decisiones sobre el precio como la imagen corporativa que se quiera transmitir o la sensibilidad de precios del mercado. Como se ha analizado previamente, eseOese apuesta por un posicionamiento de precios similar al usado por sus competidores más directos y lo adecua a su estructura de costes. Asimismo, una buena y sólida estructura de precios integra, además, la geografía como factor fundamental para la toma de decisiones. Dependiendo de las condiciones del mercado y de la normativa local, los precios establecidos a los bienes y servicios variarán en función a la región geográfica en la que se encuentre (Sammut-Bonnici & Channon, 2014).

Este factor eseOese también lo implementa por medio de su canal online. Al no tener diferentes tiendas online para las diferentes zonas desde las que se pueden comprar productos de la marca, eseOese parte de un precio base, el cual se corresponde con el del mercado de origen (España), y este se ve incrementado en función de la localización de envío. Para destinos como Portugal el aumento de precio es un 7%, pero para la mayoría de los países, independientemente de su distancia, este se encarece un 25% (eseOese, 2022). De esta manera, su estrategia de precios gana flexibilidad al implementar el factor geográfico, pero, aun así, no se basa en factores específicos que diferencien las características concretas de los mercados.

2.1.3. Situación financiera

Más adelante, para seguir estudiando la viabilidad de llevar a cabo un plan de internacionalización, es necesario analizar la situación financiera de eseOese, principalmente el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias, para así comprobar la solidez de esta y la suficiencia y capacidad de generar los fondos necesarios para emprender ese plan.

Si analizamos el balance de situación, al cierre de los últimos tres ejercicios disponibles (2018-2020), hay que tener en cuenta que se trata de un periodo complejo ya

que está marcado por los resultados de la pandemia, la cual ha afectado a prácticamente todas las empresas de la mayor parte de sectores. Se observa como en el año 2020, se redujeron las existencias en consonancia con la disminución de las ventas. Asimismo, eseOese se endeudó a largo plazo, posiblemente para beneficiarse de las condiciones favorables que ofrecían los préstamos ICO, lo cual ha permitido mantener la disponibilidad de efectivo a pesar de haber distribuido aproximadamente 3 millones de euros en dividendos. Todo esto hace que la situación financiera generalizada solo se haya aminorado un 7% en el año crítico de pandemia.

Tabla I: Balance de situación de eseOese 2018-2020

	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
Inmovilizado material	1,493 €	1,791 €	1,551 €
Inversiones financieras a largo plazo	502 €	513 €	483 €
Inmovilizado intangible	141 €	117 €	95 €
Activos por impuesto diferido	25 €	0 €	0 €
ACTIVO NO CORRIENTE	2,162 €	2,420 €	2,129 €
Existencias	1,501 €	1,598 €	1,352 €
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	288 €	68 €	195 €
Inversiones financieras a corto plazo	111 €	4 €	111 €
Periodificaciones a corto plazo		17 €	9 €
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	7,033 €	6,639 €	6,305 €
ACTIVO CORRIENTE	8,933 €	8,325 €	7,865 €
TOTAL ACTIVO	11,095 €	10,746 €	9,995 €
Capital	48 €	48 €	48 €
Reservas	4,293 €	4,901 €	4,861 €
Resultado del ejercicio	3,554 €	3,099 €	1,602 €
PATRIMONIO NETO	7,895 €	8,049 €	6,512 €
Deudas a largo plazo			1,254 €
PASIVO NO CORRIENTE	0 €	0 €	1,254 €
Deudas a corto plazo			246 €
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	3,200 €	2,697 €	1,983 €
PASIVO CORRIENTE	3,200 €	2,697 €	2,229 €
TOTAL PN + PASIVO	11,095 €	10,746 €	9,995 €

Elaboración propia a partir de informa.es 2022 (Registro mercantil)

Por otro lado, la cuenta de pérdidas y ganancias nos confirma la reducción a prácticamente la mitad (48%) del resultado de ejercicio, principalmente debido a una disminución considerable de las ventas netas del negocio.

Tabla II: Cuenta de P&G de eseOese 2018-2020

	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
Importe neto de la cifra de negocios	23,150 €	24,127 €	17,721 €
Aprovisionamientos	-8,886 €	-9,947 €	-7,048 €
Margen Bruto	14,264 €	14,180 €	10,673 €
% ventas	62%	59%	60%
Gastos de personal	-5,426 €	-5,568 €	-4,483 €
Otros gastos de explotación	-3,929 €	-4,263 €	-3,801 €
EBITDA	4,909 €	4,348 €	2,388 €
%ventas	21.20%	18.02%	13.48%
Amortización del inmovilizado	-261 €	-311 €	-336 €
EBIT	4,647 €	4,037 €	2,052 €
Gastos financieros	-1 €	-1 €	-18 €
EBT	4,646 €	4,035 €	2,034 €
Impuestos sobre beneficios	-1,092 €	-936 €	-432 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	3,554 €	3,099 €	1,602 €

Elaboración propia a partir de informa.es 2022 (Registro mercantil)

Finalmente, si se analizan de manera más minuciosa a través de ratios financieros, eseOese presenta una estructura de deuda completamente equilibrada. A pesar de que se transformase levemente el último año, ha demostrado tener un capital estructural estable y sólido con un ratio de endeudamiento alrededor de un 0.4 en los últimos años, alcanzando un 0.54 en 2020¹¹. En cuanto a la liquidez, su ratio de tesorería superior al 2, llegando al 3 en 2020 así como el fondo de maniobra positivo año tras año, muestran la capacidad de la compañía para afrontar el pasivo más inmediato sin ningún problema, incluso se podrían considerar cifras excesivamente altas y, por lo tanto, habría que contemplar la posibilidad de reducir esta proporción a través de nuevas inversiones. Por último, los altos valores (aunque levemente decrecientes estos últimos años) de retorno sobre la inversión (ROI) y retorno sobre *equity*¹² (ROE) nos muestran cómo es capaz año tras año de generar beneficio y ser productivo frente a su activo y frente a los propietarios que han invertido en ella.

Podemos concluir que la crisis económica global producida por la COVID-19 ha afectado la estructura y los beneficios obtenidos de eseOese, pero, a pesar de ello, sus cuentas transmiten una positiva estabilidad financiera, suficiente para recuperarse económicamente y embarcarse en nuevos retos, en los que se incluyen planes de internacionalización.

¹¹ Un ratio de endeudamiento idóneo se situará entre 0.4 y 0.6.

¹² Término en inglés de contabilidad que representa el valor de mercado de la parte del patrimonio neto de una empresa que pertenece a sus propietarios o accionistas.

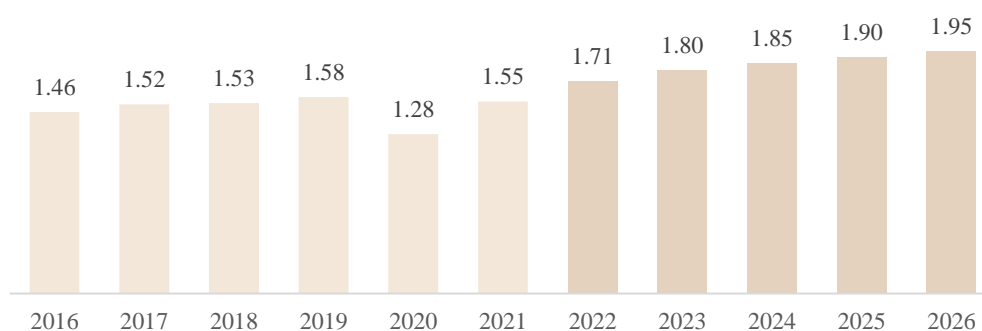
2.2. Externo

2.2.1. Tendencias del sector de la moda y la sostenibilidad

A pesar de los repuntes de la pandemia, el mundo se encuentra en un momento de recuperación económica y financiera. Debido a las políticas monetarias llevadas a cabo por los bancos centrales en este momento de crisis, hay liquidez en el mercado y esto ha impulsado el ahorro y el gasto lo que apunta a una completa recuperación para finales de 2022. De esta manera, según el pronóstico realizado por *stadista* en octubre de 2021 y revisado este 2022 el crecimiento en el volumen de la industria de la moda hasta el año 2026 no solo se regulará si no que superará los niveles anteriores.

Gráfico I: Ingresos mundiales del mercado de la moda de 2016 a 2026

en billones de dólares¹³



Elaboración propia a partir de Stadista 2022

Asimismo, el barómetro de empresas de moda en España llevado a cabo por Modaes y Veepee (2021) confirma el optimismo presente en la economía, también es España. Un 70% de las compañías anticipan una situación buena y sólida para el ejercicio de 2022 y un 51% apuntan para este año una total y completa recuperación a la situación previa a la pandemia.

Aun así, la incertidumbre en los mercados, así como la complejidad y la inconsistencia del entorno hace que las actuaciones estén variando, dependiendo de la

¹³ 1 billón=10¹²

zona geográfica, que se produzcan cuellos de botella y recuperaciones discontinuadas en el mundo que afectan desproporcionadamente a las cadenas de producción, las cuales presionan cada vez más los precios de los artículos textiles. Se observa como las ventas dentro de la moda, sin incluir la industria del lujo, han conseguido recuperarse ya en países como China o Estados Unidos mientras que en Europa aún no se perciben las cifras de prepandemia. (Business of Fashion & Mckinsey & Company, 2022)

Más adelante, el sector de la moda se encuentra en este periodo con dos grandes oportunidades, la digitalización y la sostenibilidad. La venta de accesorios, prendas de vestir y ropa de deporte se han convertido en la industria más relevante dentro del canal de *e-commerce*, con una proyección de aumento de su cuota de mercado hasta el billón de dólares en 2025 (Common Thread, 2021). Nuevamente, serán China y Estados Unidos los que lideren esta expansión, seguida de mercados como UK, Japón y Alemania. En esta cuestión, factores emergentes como el desarrollo del Metaverso y el crecimiento del juego online se han convertido en una extensión del mundo real, lo que está haciendo que muchas marcas lo establezcan como su principal prioridad.

En cuanto a la sostenibilidad, existe hoy en día, una tendencia colectiva a rechazar el *fast-fashion* y los procesos que incluyen prácticas cuestionables desde el punto de vista legal y ético. Por ello, hay una gran conciencia sobre el desarrollo de moda sostenible y la implementación de procesos transparentes que incluyan la justicia social y medioambiental. Cada vez es mayor el apoyo que recibe la agricultura urbana, el empleo verde y la cooperación al desarrollo. El reciclaje en circuito cerrado se está convirtiendo en una de las palancas más importantes de la industria de la moda. Esta nueva tecnología que tiene como principal fin limitar la extracción de ciertas materias primas y reducir los residuos textiles, deberá ser considerada e incorporada en el diseño de los procesos de creación de producto (Business of Fashion & Mckinsey & Company, 2022).

Asimismo, debido a la presión del consumidor final y con el objetivo de alcanzar una economía circular y transformadora, la nueva Ley de Residuos de la Unión Europea¹⁴, obliga a las empresas del sector de la moda a llevar a cabo un plan de recogida y reciclado de todo el excedente no vendido, así como de los textiles que los consumidores ya no necesiten (Comisión Europea, 2020). De esta manera, por un lado, queda totalmente prohibida la destrucción de estos residuos y por otro, obliga a las empresas del sector a

¹⁴ Ley de Residuos creada en 2008 y modificada en 2018 bajo la directiva modificativa (UE) 2018/851.

asumir la responsabilidad financiera y organizativa de los productos vendidos. Esta modificación europea, que deberá entrar en vigor en España antes de finales de 2024, sostendrá un gran impacto en la cadena de valor de las empresas textiles y supondrá el comienzo de una serie de nuevas legislaciones que tendrán como objetivo la alineación de objetivos medioambientales y la obtención de una completa circularidad (Lizarbe & Ebri, 2021).

Por otro lado, el afán por conseguir una economía circular ha hecho que el mercado de ropa de segunda mano despegue. Analistas calculan que para el año 2026 las ventas de prendas en tiendas y plataformas comerciales se van a ver duplicadas alcanzando un tamaño de mercado de 77 mil millones de dólares. Ya son muchas las opiniones que abogan por los innumerables beneficios para la reducción de la huella de carbón que envuelve este mercado y por ello, la ropa usada y la moda de segunda mano cobrarán gran presencia en los armarios de los consumidores en los próximos años (Reinhart, 2021).

En cuanto a las tendencias de moda en sí experimentaremos la importancia que está cobrando y va a seguir teniendo, la moda de tallaje inclusivo. El aumento de *influencers* y *tiktokers*¹⁵ de tallas superiores, sobre todo en Estados Unidos, está creando un gran impacto en el mercado y cada vez son más las marcas criticadas por la carencia de tallas realistas para todo tipo de mujer. Por ello, es necesario reinventarse. Asimismo, vemos como la ropa de estilo *Athleisure*¹⁶ está totalmente implementada en nuestro día a día. A raíz de la pandemia, y en concreto, de la cuarenta que obligó a la población a mantenerse dentro de casa, surgieron muchas líneas de ropa basadas en este estilo. Las mujeres comenzaron a buscar ropa cómoda, pero con personalidad a la vez y es este estilo por el que han abogado una gran cantidad de marcas como Scalpers o el grupo Tendam¹⁷, lo que puede suponer, nuevamente, un aumento de la competitividad para eseOese.

2.2.2. Análisis competitivo

La competencia indirecta de eseOese está compuesta por todas aquellas tiendas que ofrecen un producto similar; artículos textiles y calzado, para un público objetivo

¹⁵ Término usado para denominar a una persona que comparte o aparece regularmente en vídeos en la aplicación TikTok.

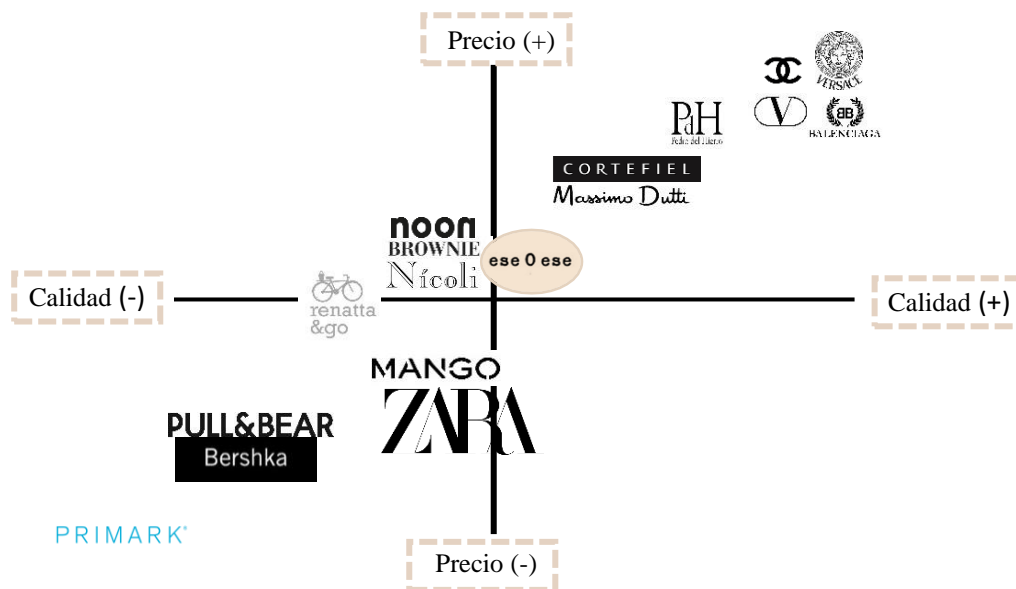
¹⁶ Término en inglés que designa un estilo de moda donde se usa la ropa deportiva como ropa de ocio.

¹⁷ Compañía compuesta por las marcas Cortefiel, Pedro del Hierro, Springfield, Women' secret y Fifty

compuesto por mujeres y adolescentes. En este apartado entran en juego, principalmente aquellas que suman la mayor cuota de mercado en España; Zara, H&M, Mango, Pull and Bear, Bershka, Primark... ya que solo el *fast-fashion* en España acumula más del 50% del volumen de las ventas de moda (Dallo, 2019). De igual modo, existen tiendas que ofrecen artículos de mejor calidad, pero con unos precios superiores que les sitúan con un público de clase media como por ejemplo tiendas como Cortefiel, Massimo Dutti...

Por otro lado, la competencia directa es mucho más reducida. A este grupo pertenecen marcas con un tamaño y estilo similar al ofrecido por eseOese que distribuyen sus productos a través de un modelo de negocio basado en la venta en tiendas físicas (localizadas en las mismas zonas comerciales), multimarca e internet a un precio del mismo rango con un estilo semejante dirigido a mujeres de entre 20 y 50 años y con una facturación análoga. Aquí se encuentran marcas como Brownie, Noon o Nicoli. Estas empresas cuentan con tiendas distribuidas por España, aunque su público objetivo se reduce más a un grupo adolescente y juvenil.

Figura II: Matriz de posicionamiento de eseOese

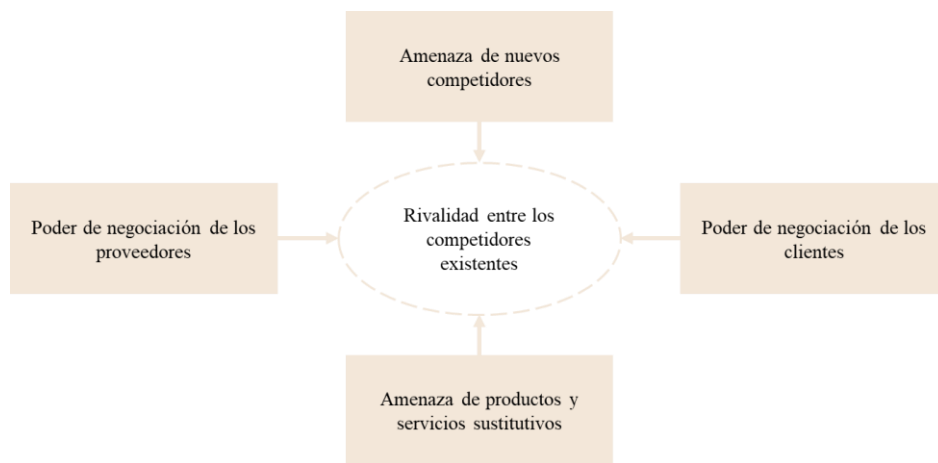


Elaboración propia

2.2.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para analizar el sector de la moda en el que se encuentra eseOese a través de las cinco fuerzas de Porter, hemos recurrido a la matriz de Michael E. Dobbs (2012) que aporta un estudio minucioso y una plantilla práctica para así determinar el beneficio potencial máximo dentro de la industria de la moda a partir de la suma de estas fuerzas (Porter, 1980).

Figura III: Las 5 Fuerzas de Porter



Elaboración propia a partir de Porter 1980

a) Poder de negociación de los clientes: **MEDIO-ALTO**

Se trata de un grupo grande de clientes finales que cuentan con toda la información necesaria y cuya actividad de compra no entraña ningún tipo de coste de cambio ya que cuentan con la posibilidad de usar productos similares en cualquier momento sin que suponga un coste adicional o emocional. Esto les concede un gran poder de negociación. Por otro lado, estos consumidores no están organizados ni se encuentran concentrados en grupos que adquieren considerables productos de la marca por lo que aquí su poder de negociación se ve limitado en cierta manera. Aun así, la presión de los clientes de eseOese se encuentra en un nivel medio-alto.

b) Poder de negociación de los proveedores: MEDIO-ALTO

El poder de los proveedores de eseOese consta de la presión que puedan ejercer sobre sus servicios y precios los proveedores de materia prima y las fábricas que suministran el producto final. Estas están repartidas mayoritariamente por España y Portugal donde el volumen de producción no es excesivamente alto. Asimismo, no hay riesgo de integración vertical por parte de estas.

A pesar de esto, bien es cierto que, por un lado, existen muchas otras marcas (sustitutos) con los que estos proveedores pueden trabajar y distribuir los productos y, por otro, eseOese no implica un volumen alto de producción por lo que tampoco tiene capacidad suficiente para presionar a los fabricantes ni en plazo de entrega ni en precio.

En cuanto a los suministradores de materia prima, el poder de negociación puede volverse cada vez más fuerte ya que al estar eseOese inclinándose hacia un plan de sostenibilidad que cuenta con compromisos más exigentes, el abastecimiento de materiales reciclados y expuestos al bienestar medioambiental y social se reduce a un número menor de proveedores. Esta materia prima es menos abundante y está limitada a contratos y leyes tanto nacionales como europeas.

c) Amenaza de entrada de productos sustitutivos: BAJO

eseOese desarrolla sus actividades dentro de la industria textil, la cual diseña y produce artículos que cubren la necesidad de vestir. De esta manera, no existen artículos sustitutivos a los textiles ya que no encontramos otros productos que cumplan esta función dentro del mercado y que puedan suponer una amenaza real a esta industria. A pesar de esto, dentro del sector de la moda existen muchos actores que pueden representar un producto sustitutivo desde los *category killers*¹⁸ como Zara o H&M que abogan por un *fast-fashion* basado en la economía de escala hasta, por el contrario, la industria del lujo. Asimismo, encontramos sustitutos en cada producto como por ejemplo en los zapatos (mocasín, botas altas o bajas, alpargata, sandalia, plataforma, tacones...) o abrigos (plumas, gabardina, cazadora, parka, anorak...) así como en diferentes tipos de estilo. Por ello la amenaza de entrada de productos sustitutivos en la industria textil es relativa y en

¹⁸ Término en inglés que se refiere a una persona, producto o empresa que domina un mercado determinado.

este último aspecto eseOese cuenta con un estilo marcado y con un catálogo limitado que cubre prácticamente todo este espectro de posibilidades.

d) Amenaza de los competidores existentes: **MEDIO-ALTO**

La amenaza de competidores existentes es elevada ya que existe un gran número de marcas que ofrecen productos similares y que contienden para el mismo segmento de mercado. Aun así, como hemos analizado nos encontramos en un mercado en crecimiento que cuenta con los instrumentos y las posibilidades idóneas para seguir aumentando la frecuencia y decisión de compra de los consumidores. Los clientes se distribuyen entre los competidores ya que no existe una clara exclusividad de marca. Asimismo, eseOese cuenta con una importante diferenciación al poder exponer su imagen y crear una mayor identificación de producto a través de sus tiendas físicas y al contar con un nuevo programa de sostenibilidad con el cual puede emprender una estrategia potencialmente diferente para poder crear nuevas relaciones compañía-cliente y compañía-proveedor.

e) Amenaza de nuevos entrantes: **MEDIO**

Con la posibilidad de vender los productos online, ahora existe un fácil acceso a este canal de distribución que ofrece la oportunidad de comenzar un negocio y entrar a competir en el mercado textil sin altas barreras de entrada y sin incurrir en el gran desembolso inicial (compra) o constante (alquiler) que supone la posesión de tiendas propias. Las ventas en el canal de distribución físico suponen el porcentaje más significativo de flujo de ingresos de eseOese y por ello la real amenaza de nuevos entrantes se encuentra en el surgimiento de marcas que tengan la capacidad de llevar un modelo de negocio similar con unos canales de distribución que incurran en el mismo objetivo de segmentación y en este aspecto la presión es menor. Asimismo, con el proyecto de We Care, se están abriendo a un mercado relativamente nuevo que implica unos diseños más diferenciados y una producción más minuciosa y exigente que se materializa en una mayor inversión en I+D y diseño en la que nuevos entrantes tendrán más dificultad en penetrar.

2.3. Análisis DAFO

Tabla III: Análisis DAFO de eseOese

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ropa que estéticamente no se diferencia en exceso de la de los competidores • Gran dependencia del mercado nacional • Cliente <i>target</i> no está definido de manera clara • Insuficiente conocimiento en el mercado sobre la sostenibilidad de sus proyectos. • Estrategia de precios no definida adecuadamente en el canal online para el comercio internacional. • Coste más elevado de las materias primas en base al programa WE CARE 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competitividad en el mercado • Nuevos competidores entrando en la industria textil causado por la disminución de las barreras de entrada. • Aumento del mercado de ropa de segunda mano • Situación de inflación prolongada
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo que es rediseñado cada temporada • Solvencia financiera • Materiales de calidad • Imagen fuerte y atractiva • <i>E-commerce</i> disponible en una gran cantidad de países • Alto % del catálogo bajo una cadena de producción sostenible y ética • Transparencia en el diseño, producción y distribución de los productos • Contratos fuertes con <i>influencers</i> y presencia en redes sociales, revistas y periódicos de moda • Tiendas propias 	<ul style="list-style-type: none"> • Industria que se encuentra en rápido crecimiento • Concienciación generalizada sobre el rechazo al <i>fast fashion</i> • Desarrollo del <i>ecommerce</i> • Carencia de barreras comerciales dentro de las fronteras de la Unión Europea. • Recuperación de la actual crisis económica • Mejoras tecnológicas y científicas, así como mayor interés de búsqueda por materias primas sostenibles que pueden hacer a estos elementos opciones más económicas

Elaboración propia

La presentación en esta matriz de los recursos y las capacidades que se han ido analizando durante el estudio frente a las oportunidades y amenazas del entorno mismamente expuestas, permite obtener una visión completa de los retos a los que se enfrenta eseOese y las maneras en las que puede hacerles frente. Se resalta, por lo tanto,

como posible proyecto a corto plazo, una promoción más intensiva tanto de los planes de sostenibilidad como de los acuerdos con asociaciones no lucrativas con el objeto de mejorar la imagen de marca y captar a un número mayor de clientes. Otras vías de desarrollo serían seguir este camino hacia la completa sostenibilidad consiguiendo que todas las prendas de la colección pertenezcan al proyecto de *We care*, asociarse con tiendas de segunda mano para completar un modelo de economía circular y promover y reforzar las ventas del canal online.

Todas estas estrategias mejorarían la diferenciación de marca en un mercado tan competitivo como es el de la moda y permitirían a eseOese tener una imagen más fuerte a la hora de ser totalmente exitosa en un plan de internacionalización.

2.4. Conclusiones

Una vez estudiado el entorno interno de eseOese, así como el externo, se ha unido la información y se ha recalcado y simplificado través de la elaboración de un análisis DAFO. El mundo se encuentra sumergido en un periodo donde reina la incertidumbre política, diplomática y económica. Esto ha hecho que los mercados se revolucionen y la inflación alcance valores históricos. A pesar de ello, se ha podido analizar que la intención de compra en el sector de la moda sigue siendo elevada y tiene expectativas de continuar creciendo en los próximos años. Dentro del sector, eseOese, aunque con ciertas debilidades, cuenta con las capacidades y recursos necesarios para poder seguir desarrollando sus actividades dentro de la ambigüedad del entorno.

Asimismo, las condiciones y los retos principales a los que se enfrenta a día de hoy la industria pueden ser superados gracias al proyecto de sostenibilidad, cuya publicitación y promoción debe jugar un factor clave para la mejora del posicionamiento de marca. Todas estas características convierten a esta empresa en un fuerte candidato capacitado para embarcarse en un plan de internacionalización más allá de la actual presencia que tiene actualmente gracias a los envíos internacionales a través de la página web y los espacios en pequeñas tiendas multimarca localizadas en seis países europeos.

3. Plan de internacionalización

Garantizar la coherencia de la situación internacional y las acciones de una marca impulsa a una empresa a sistematizar los ideales que anclan su visión y misión. Por ello, gracias a la planificación estratégica esto se hace convirtiéndolos en propuestas comprobables, programas de acción y resultados medibles. Así, una correcta planificación estratégica promueve el discernimiento común sobre cómo funciona el mundo y cómo la compañía que desea internacionalizarse va a navegar por él (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2019).

Muchas son las razones por las que una empresa decide comenzar sus actividades en un nuevo mercado. Al contrario que el modelo tradicional Uppsala, el cual afirma que las compañías se internacionalizan con el único objetivo de afrontar la saturación del mercado actual o la reducción de las ventas en el país de origen, los nuevos modelos de internacionalización se basan en una amplia gama de razones que conducen a una empresa a instalarse fuera de las fronteras de origen (Surdu, Greve, & Benito, 2020). Aumentar el flujo de ingresos, atraer inversión extranjera, diversificar, agregar ventajas competitivas y conseguir exposición de la marca son metas que pueden reforzarse a través de la internacionalización.

Este es el caso de Esoese, una compañía que lleva a cabo sus actividades en España desde hace treinta años, en los cuales ha ido creciendo paso a paso incrementando su presencia en diferentes ciudades gracias al progresivo aumento de ventas. Actualmente, todo esto hace prever que su siguiente paso dentro del desarrollo orgánico experimentado sea ganar presencia significativa en el extranjero, plan que se llevará a cabo en este apartado.

Modelo de internacionalización empresarial empleado

Para conducir el plan de internacionalización, se han valorado diversas teorías y modelos de estrategia internacional, pero el estudio se ha basado específicamente en tres.

Por una parte, la estructura de este trabajo puede analizarse bajo el modelo del *Eclectic Paradigm* de Dunning, el cual aboga por una plantilla que establece tres niveles de estudio. El primero, que coincide con la primera parte de este trabajo, se basa en el

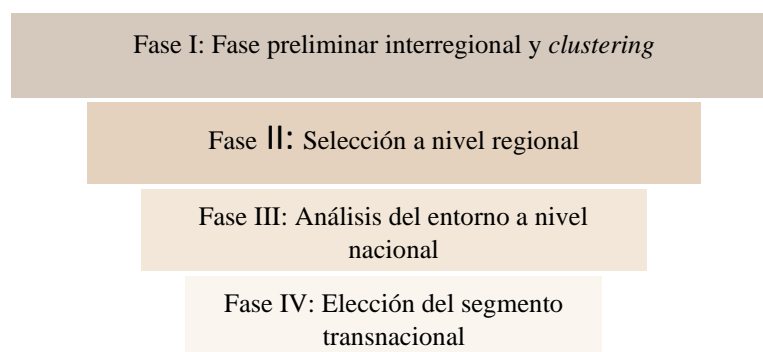
análisis de las características de la marca con ánimo de comprobar que es dueña de ventajas competitivas suficientes para internacionalizarse (*Ownership*). Es esencial conocer las cualidades que posee la empresa y la utilidad que aportarán a la hora de jugar en el ámbito internacional. Acto seguido, se debe llevar a cabo un estudio de las ventajas de diferentes localizaciones (*Location*) y finalmente, terminar con el análisis del procedimiento de internacionalización (*Internationalization*), y como la empresa se va a beneficiar de ello. Estos dos últimos niveles serán los que se desarrollarán a continuación. Por ello, también es conocido como el paradigma OLI y como se puede comprobar, guía la estructura del estudio presente (Dunning & Lundan, 2008).

Aun así, para el plan de internacionalización en concreto se seguirá el modelo del ICEX para la selección de mercado y el propuesto por Hollensen (2017) para el modo de entrada, ya que proporcionan pasos más concretos y minuciosos y pueden ser fácilmente adaptados a una empresa pequeña y sin reconocimiento internacional.

3.1. Selección del mercado

Tras estudiar las capacidades y recursos de eseOese y comprobar la posibilidad de abrirse a nuevos mercados, se llevará a cabo la selección del país idóneo donde llevar a cabo este proceso. Basándonos en el modelo del ICEX y adaptándolo a la compañía elegida, su situación internacional y la circunstancia del momento, este análisis se compondrá de cuatro fases a través de las cuales se estudiarán las características, primero de las regiones y consecuentemente, de los países, para reducir el estudio a un único mercado a través de una matriz de selección. Finalmente se profundizará en el país que sea escogido.

Figura IV: Fases del proceso de selección de mercado



Elaboración propia a partir de Arteaga et all. (2017)

3.1.1. Fase I: Fase preliminar y *clustering*

En un primer momento, eseOese se encuentra ante un gran rango de mercados en los que puede comenzar sus actividades internacionales y que le ofrecen una amplia cantidad de posibilidades. Para obtener un grupo reducido de países se llevará a cabo un primer filtro basado principalmente en la selección por distancia geográfica. El modelo propuesto por el ICEX también refleja una primera eliminación por necesidad básica y una eliminación por distancia cultural, pero en este análisis se considera que el factor geográfico es suficientemente relevante para que impacte en la toma de decisiones de mercado de eseOese. Aun así, es necesario considerar seis mercados preliminares que coinciden con grandes regiones mundiales con entornos homogéneos, para futuras extensiones del plan de internacionalización y para determinar más minuciosamente los países que se encuentran en cada región comercial. Así se presentan: África y Oriente Medio, Europa Occidental, Europa del Este y Rusia, Norteamérica, Sudamérica y Asia Pacífico (Cerviño, Arteaga, & Fernández del Hoyo, 2017)

Eliminación por distancia geográfica

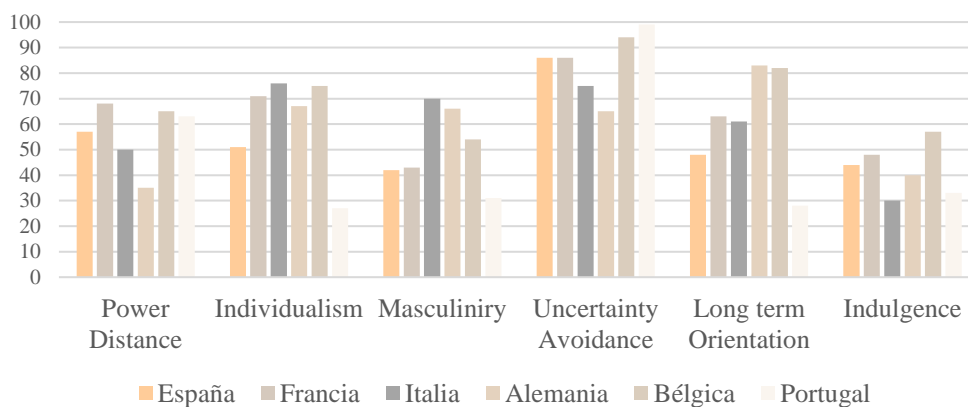
Las pequeñas empresas, como es el caso del estudio, buscarán regiones que se encuentren a distancias considerablemente menores con ánimo de limitar la estructura de costes y tener un control mayor del negocio. Asimismo, eseOese se encuentra en el desarrollo de su programa sostenible a través del cual aboga por reducir las distancias para consecuentemente, disminuir el CO2 emitido y contribuir a un proceso ético y local.

Más allá del elemento de distancia física como tal, los factores geográficos creados por el hombre como infraestructuras y transporte, así como la existencia de acuerdos mercantiles y por consecuencia, la facilidad de entrada a estos mercados acaba reduciendo los costes de las actividades internacionales y, por ende, convirtiéndose también en elementos que difieren en la distancia geográfica (Ghemawat, 2018).

Asimismo, los modelos de gravedad, un estudio reciente de PWC, mostró como, a pesar de las mejoras en infraestructuras y transporte, cada vez cobra más importancia la distancia geográfica a la hora de comerciar bienes y servicios. Como se ha mencionado previamente, los acuerdos comerciales, la proximidad cultural, así como la confianza y las relaciones personales son factores determinantes que hacen que la importancia de la geografía se haya visto reforzada en las últimas décadas (Fanjul, 2018).

Siguiendo estos argumentos y teniendo en cuenta las características específicas de ese Oese se escogerá directamente la región de Europa Occidental. Este territorio cuenta con la gran ventaja económica y comercial de ser parte de la Unión Europea lo que hace que no solo supere la criba de distancia física facilitando las operaciones para una pequeña compañía, sino que guarde, a su vez, grandes similitudes culturales. Estas similitudes han sido comprobadas a través de los estudios de Hofstede, los cuales dan una visión completa sobre las diferencias culturales clave que encontramos en el momento de llevar a cabo negocios en nuevos mercados.

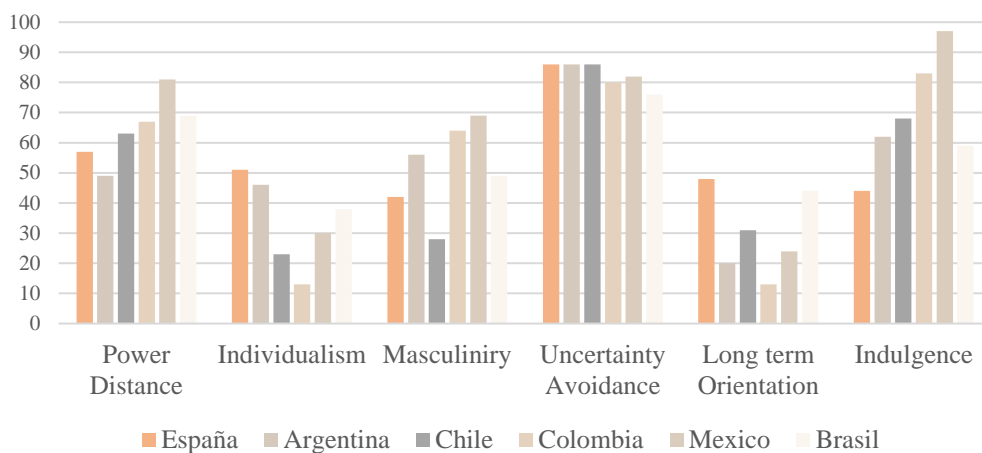
Gráfico II: Características culturales en países de Europa Occidental



Elaboración propia a partir de Hofstede 2022

En estos estudios, se ha podido comprobar que la región de Sudamérica también presenta semejanzas culturales corporativas (Gráfico 3) y por ello, y teniendo en cuenta, a su vez, la distancia geográfica en los términos mencionados, se considera la región de Sudamérica como posible mercado potencial a estudiar en un futuro. Esta región mantiene grandes niveles de interacción comercial con España y representa un alto porcentaje de su balanza de pagos debido a la posición estratégica que posee España en el acuerdo de MERCOSUR de la UE (Consejo de la UE, 2022).

Gráfico III: Características culturales en países de Sudamérica y España



Elaboración propia a partir de Hofstede 2022

Aun así, por todo lo mencionado, la región comercial de Europa Occidental se alza como la región idónea, ya que demuestra poseer características similares en cuestiones geoestratégicas, económicas y culturales.

3.1.2. Fase II: Selección a nivel regional

Para esta segunda fase de selección, se escogerá entre los países de Europa Occidental (mercado identificado en la fase previa) que mayor similitud guarden con el mercado de origen. Con ese fin, las variables de los estudios de Llamazares, Cerviño y Arteaga (2013) aportarán el fundamento necesario para analizar la atracción con variables macro. Finalmente, se adaptará a las características específicas de nuestra compañía, para identificar el mercado con mayor puntuación de nuestro análisis y, por lo tanto, el más

conveniente. Dado que eseOese es considerada una pequeña empresa con unas capacidades limitadas y específicas de expansión, se tendrán en cuenta aquellas variables que nos aseguren una elección más minuciosa en consonancia a sus características y a las del sector en el que opera.

El tamaño de las economías es un factor esencial para los flujos comerciales y por ello, para iniciar el proceso de internacionalización de eseOese se van a eliminar todos aquellos países de esta región con tamaños considerablemente diferentes al de España. Estos son Andorra, San Marino, Mónaco y Luxemburgo.

1. Crecimiento económico del país

Aunque la ropa básica es considerada un producto necesario para la supervivencia de la persona, tiendas como eseOese son prescindibles y por ello, es necesario instalarse en países cuyas expectativas de crecimiento son altas y estables, ya que influirá positivamente en las perspectivas de gasto de los consumidores y, por lo tanto, en la demanda del producto. De esta manera, países que se encuentran en periodo de recesión económica serán excluidos de nuestro estudio de selección de mercado. En un momento como el vivido, los datos de 2020 no serán excesivamente relevantes, si no que cobrará importancia el potencial de recuperación de los años siguientes.

Tabla IV: Variación (%) del producto interior bruto 2020-2023

Región	2020	2021	2022	2023
Mundo	-3.1	5.9	4.4	3.8
UE	-5.9	5.2	4.0	2.8
Alemania	-4.5	2.7	4.5	1.6
Austria	-6.4	9.3	6.5	2.5
Bélgica	-6.3	5.6	3.1	1.7
Dinamarca	-2.1	3.8	3.0	1.9
Finlandia	-2.8	3.0	2.9	1.5
Francia	-8.0	6.5	3.9	1.8
Grecia	-8.2	6.5	4.6	2.6
Irlanda	5.8	13.0	3.5	3.9
Italia	-8.9	6.2	4.2	1.6
Noruega	-0.8	3.1	4.1	2.9
Países Bajos	-3.8	3.8	3.1	1.1
Portugal	-8.4	5.5	4.0	2.3
Reino Unido	-9.8	6.5	5.0	1.9
Suecia	-2.8	4.0	3.4	2.8

Elaboración propia a partir de FMI 2022

Nota1: los datos de 2020 y 2021 son datos reales mientras que los porcentajes de cambio de los dos años siguientes están basados en las expectativas y estudios del Fondo Monetario Internacional

Nota2: Irlanda es el único país que experimentó un incremento positivo en el año de pandemia ya que muchas empresas cambiaron su sede a este país.

Todos los países de Europa Occidental presentaron una diferencia negativa (excepto Irlanda) respecto al año 2019. A pesar de ello, aquellos que se vieron más perjudicados son los que en general han experimentado un aumento mayor en 2021 y presentan crecimientos sostenibles en los próximos años. De esta manera, todos ellos seguirán en nuestro análisis como posibles candidatos.

2. Poder adquisitivo per cápita

En consonancia con el punto anterior, se requiere conocer el nivel de renta de cada país analizado, medido por la Paridad de Poder Adquisitivo (PPA). Este dato cobra una especial importancia ya que no solo reúne la renta per cápita, sino también el nivel de precios y la evolución de cambio en su moneda (Cerviño, Arteaga, & Fernández del Hoyo, 2017). Esto hace que se amolde a la realidad de cada país otorgando un valor más preciso

de la capacidad real de compra de los habitantes, completamente ineludible en un momento inflacionario como en el que nos encontramos, producto de las políticas monetarias seguidas por los bancos centrales.

Tabla V: Poder adquisitivo per cápita en 2020

En dólares

País	2020
Alemania	50.900
Austria	51.900
Bélgica	48.200
Dinamarca	55.900
Finlandia	47.300
Francia	42.000
Grecia	27.300
Irlanda	89.700
Italia	39.000
Noruega	63.600
Países Bajos	54.200
Reino Unido	41.600
Suecia	50.700

Elaboración propia a partir de CIA Factbook (2022)

Se procederá a eliminar Grecia (< 30,000 \$) y Portugal (<32,000 \$), dónde parece que la demanda de productos como los que ofrece eseOese será mucho más baja que en otros países de Europa Occidental. Asimismo, a pesar de que Portugal alberga en su territorio 21 puntos de fabricación y producción de eseOese, se trata de un país en el que eseOese nunca ha tenido éxito en su llegada. Tras la colocación de varios puntos de venta en tiendas multimarca, finalmente siempre ha tenido que cerrarlos por insuficiencia de ingresos, lo que ha hecho que su presencia en Portugal se reduzca meramente a la parte de fabricación de la cadena de valor.

3. Volumen y evolución de las importaciones

Otra variable fundamental para conocer el potencial del mercado es el volumen de importaciones y la tendencia que este ha seguido en los últimos años. Una cifra elevada

puede indicar, por un lado, bajas barreras comerciales en el mercado objetivo y por otro, la existencia de una producción insuficiente para cubrir la actual demanda del país lo que puede hacer que esté abierto a nuevos productos extranjeros que satisfagan esta falta interna (Cerviño, Arteaga, & Fernández del Hoyo, 2017). De esta manera, todos aquellos países cuya cifra de importación del sector es menor a mil millones de dólares serán excluidos del análisis.

Se ha eliminado el dato del año 2020 para el cálculo del crecimiento compuesto ya que todas las cifras de importación disminuyeron debido a la reducción de demanda durante el periodo de pandemia. Se puede observar que, excluyendo ese dato, todos los crecimientos de los países de interés son positivos, lo que da indicios de la recuperación progresiva del volumen de importaciones en los años siguientes. Aquellos países descartados pueden ser considerados para posibles líneas de desarrollo futuro.

Tabla VI: Nivel de importaciones en el sector de moda 2017-2020

En millones de €

País	2017	2018	2019	2020	CAGR 2017-2019
Alemania	6,317	6,929	7,059	6,532	5.71%
Austria	1,103	1,244	1,251	1,106	6.49%
Bélgica	671	727	686	655	1.14%
Dinamarca	951	1,069	1,057	987	5.44%
Finlandia	222	241	240	212	3.90%
Francia	4,412	4,864	4,870	4,185	5.07%
Irlanda	367	409	431	337	8.43%
Italia	2,434	2,905	2,999	2,522	11.00%
Noruega	414	433	435	403	2.49%
Países Bajos	2,016	2,463	2,663	2,370	14.92%
Reino Unido	4,702	4,828	4,899	3,579	2.08%
Suecia	694	745	827	803	9.13%

Elaboración propia a partir de UN Comtrade, 2022

Nota: el código arancelario utilizado es 6202 y 6204

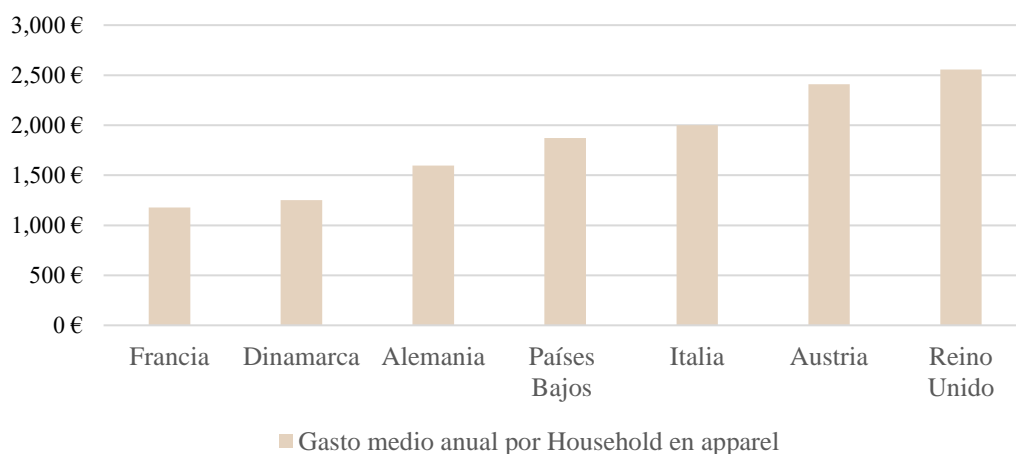
Después de los previos descartes realizados, se ha llegado a un grupo reducido de siete países que son los potenciales candidatos para realizar la internacionalización de

eseOese. A partir de aquí se trabajará con Alemania, Austria, Dinamarca, Francia, Italia, Países Bajos y Reino Unido.

4. Gasto medio por hogar en ropa

Otra variable que se debe analizar sobre la demanda potencial en los diferentes países analizados es el gasto que las personas destinan a la compra de ropa en un año. Una cifra alta indicará un país con mayor conciencia sobre las tendencias de moda y una población que sitúa este sector en un nivel prioritario.

Gráfico IV: Gasto medio anual en ropa por hogar en 2019



Elaboración propia a partir de Stadista (2022)

Nota: cifras calculadas a través del número total de hogares y el gasto total de la población en el sector de la moda

5. Exportaciones desde el país de la empresa

En el caso de España, se observa como la cifra de exportaciones del sector es cada vez más elevada y crece año tras año (excluyendo el año clave de pandemia). La oferta textil española es cada vez más aceptada y mejor reconocida en el mundo haciendo que, por ende, posibilite una fuerte acogida de eseOese en otros mercados. Cabe destacar que la reducción de la cifra de exportaciones en el último año de los datos disponibles es excesivamente elevada dado que España fue uno de los países más perjudicados en el ámbito sanitario y económico.

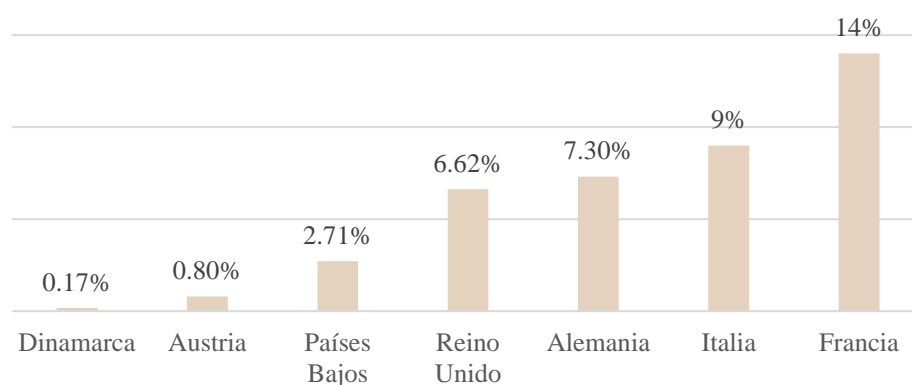
Tabla VII: Nivel de exportaciones de la industria de la moda de España

Exportaciones	2017	2018	2019	2020	CAGR 2017-2019	Reducción en 2020
España	4,012,115,696	4,250,344,689	4,970,452,732	3,746,901,891	11.3%	-24.7%

Elaboración propia a partir de UN Comtrade, 2022

Asimismo, el gráfico 5 refleja el porcentaje de las exportaciones del año 2020 que van dirigidas a los países del análisis. Se puede observar que estas proporciones coinciden con el estudio de El Altas de la Moda realizado en el año 2018 por el ICEX, modaes y el Foro de Marcas Renombradas Españolas, el cual, a pesar de remarcar la diversificación de la internacionalización española hacia nuevos mercados como México, Estados Unidos o China, incluye en el “Top 5” de la moda española a Francia, Italia, Alemania y Reino Unido.

Gráfico V: % del total de la cifra de exportaciones del mercado de ropa español



Elaboración propia a partir de UN Comtrade, 2022

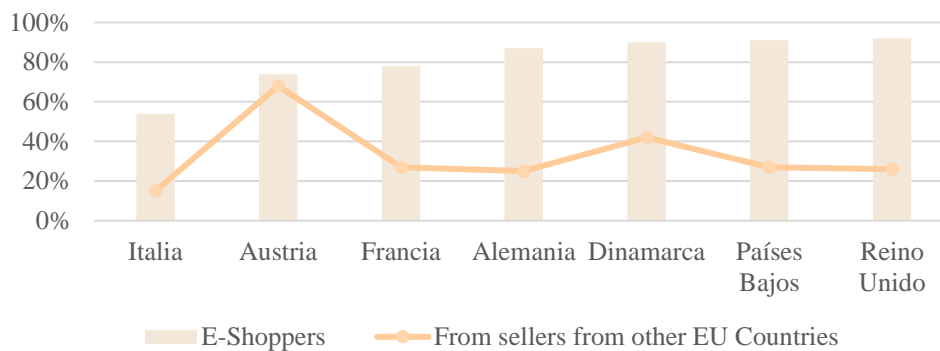
6. Porcentaje de *e-shoppers*¹⁹

eseOese se encuentra en un momento de expansión de su canal de *e-commerce*, alcanzando prácticamente un 20% de sus ventas online en el último año, y por ello, se convierte en necesario instalarse en países con un alto porcentaje de usuarios que usen

¹⁹ Término en inglés que hace referencia a las personas que compran productos a través del comercio electrónico.

este canal. Es una forma de apoyar la venta física y de alcanzar mayores cifras en el mercado de destino. En el gráfico siguiente obtenido de los datos del informe del pasado año de *Ecommerce Europe* se puede observar tanto el porcentaje de usuarios que usan este canal para realizar compras, así como el porcentaje de consumidores que lo hacen de vendedores de otros países de la Unión Europea.

Gráfico VI: Porcentaje de *e-shoppers* en 2020



Elaboración propia a partir Ecommerce Europe 2021

7. Barreras arancelarias y no arancelarias

Todos los países del análisis (a excepción de Reino Unido) son estados soberanos e independientes, miembros de la Unión Europea, lo que conlleva el libre intercambio de bienes y servicios. Poseen un mercado común en el que todos los productos que entran en cualquiera de los países miembros pueden intercambiarse libremente sin ningún tipo de barrera arancelaria. Asimismo, Reino Unido goza, hoy en día, de facilidades muy similares tras contraer un acuerdo con la UE que establece regímenes preferenciales relativos a la circulación de estas materias (UE, 2022)

Asimismo, las barreras no arancelarias, las cuales pueden tomar forma de restricción cuantitativa, estableciendo límites en la cantidad del producto importado, o de barrera técnica, relativo a los procesos de certificación de las administraciones nacionales, se encuentran mismamente prohibidas en este mercado (Cerviño, Arteaga, & Fernández del Hoyo, 2017). De esta manera, todos los países del análisis se encuentran bajo esta regulación y disfrutan de los mismos beneficios, por lo que no se usará en la matriz de selección al no ser un rasgo definitorio.

8. Facilidad para hacer negocios

La clasificación que cada año (último en 2020) realiza el Banco Mundial da una referencia de la facilidad para desarrollar negocios en cada país del mundo, empleando un considerable número de variables agrupadas en doce áreas que cubren todo el espectro del proceso de la actividad empresarial. Cada año se analizan las nuevas regulaciones que se han implementado y que afectan directamente a todos los negocios relacionados con el país en cuestión. Algunas de estas mediciones que el Banco Mundial colecta van desde el capital mínimo requerido para comenzar una sociedad de responsabilidad limitada a las regulaciones fiscales o costes logísticos (World Bank Group, 2020).

Tabla VIII: Ranking *Doing Business Report 2020*

Economía	Rank	DB Score
Dinamarca	4	85.3
Reino Unido	8	83.5
Alemania	22	79.7
Austria	27	78.7
Francia	32	76.8
Países Bajos	42	76.1
Italia	58	72.9

Elaboración propia a partir de World Bank 2020

9. Nivel de concienciación de la sostenibilidad

Dado que eseOese está involucrado en el proyecto de sostenibilidad We Care que cuenta con un proceso de producción sostenible y respetuoso hacia el medio ambiente, se convierte clave el análisis de la responsabilidad que guardan los países en esta materia. Para ello, se usará el ranking realizado por *Yale Center for Environmental Law and Policy* (2020), el cual recaba información sobre las acciones medioambientales de cada país para indicar cuáles de ellos abordan de mejor manera los retos sostenibles que presenta el entorno. Todos ellos se encuentran dentro de los 20 primeros y presentan buenas puntuaciones en materia de políticas medioambientales, así como una considerable evolución en cuanto a cambios de regulación en los últimos diez años.

Tabla IX: Ranking *Environmental Policy Index* 2022

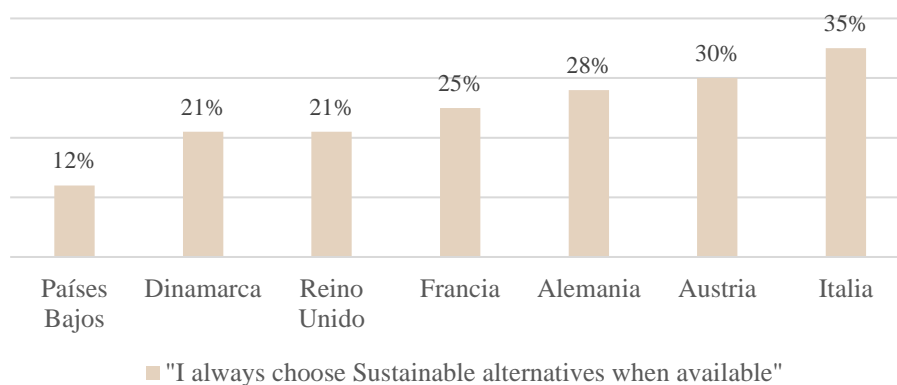
País	Rank	Score
Dinamarca	1	82.5
Reino Unido	4	81.3
Francia	5	80
Austria	6	79.6
Alemania	10	77.2
Países Bajos	11	75.3
Italia	20	71

Elaboración propia a partir de EPI (2022)

10. Concienciación de la sostenibilidad en el momento de compra

Una vez se ha obtenido el nivel de presencia de la sostenibilidad en las políticas gubernamentales en el apartado anterior, es necesario comprobar si esa cultura es traspasada a los ámbitos de compra de la población. De esta manera se podrá estudiar si las prendas ofrecidas bajo el proyecto de *We Care* entran dentro de la demanda del mercado. Un estudio realizado en 2021 por la consultora estratégica *Simon-Kucher & Partners* ofrece estadísticas sobre el comportamiento de los ciudadanos en la búsqueda por productos que ofrezcan transparencia en los procesos y beneficios para aumentar las alternativas verdes.

Gráfico VIII: % de ciudadanos que buscan productos sostenibles



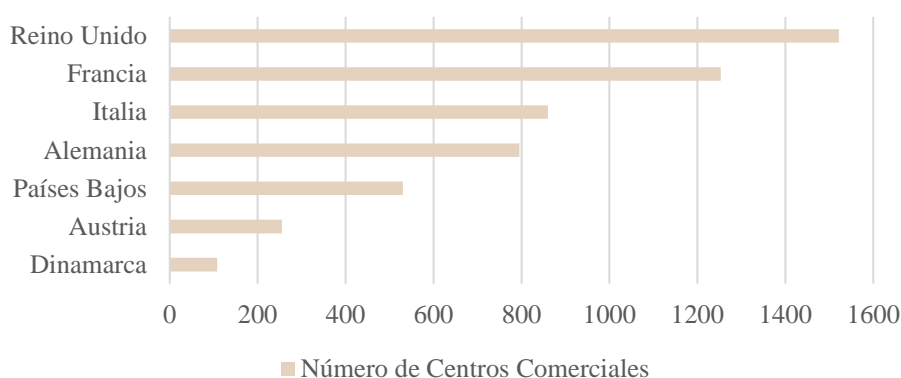
Elaboración propia a través de Simon-Kucher & Partners 2021

11. Número de Centros Comerciales

Un buen indicador del nivel de competitividad al que se enfrentaría ese Oese en cada uno de los países de este análisis es la cantidad de centros comerciales presentes en el territorio. Estos lugares comprimen en un mismo lugar una gran cantidad de comercios y marcas diversas que atraen cada día a consumidores e impulsan la industria de la moda. Un alto número de centros comerciales se traduce en más oportunidades de entrada a tiendas como ese Oese y, por ende, presenta un escenario más competitivo.

A pesar de que los datos más recientes de los que se dispongan son del año 2017, sigue siendo relevante que cinco de estos países son aquellos con el número más alto y junto con España (5º) componen los seis países de Europa con más centros comerciales.

Gráfico IX: N.º de centros comerciales por país en 2017



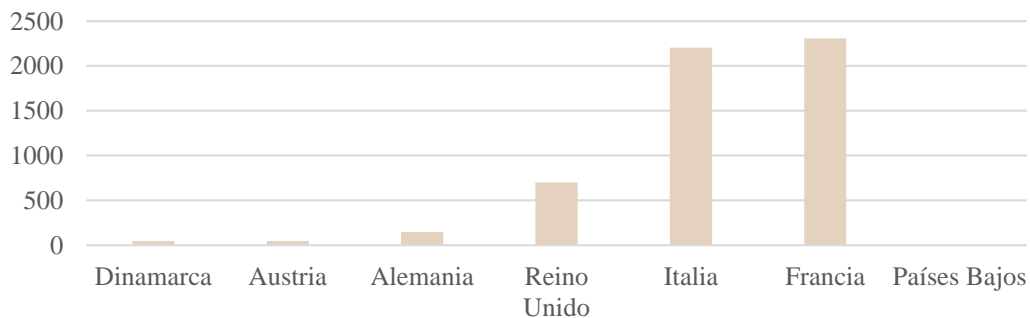
Elaboración propia a partir de estadista 2022

12. Posición e influencia en la industria de la moda

A través del índice creado por la compañía de servicios de información IFDAQ, se pueden extraer aquellos países con mayor relevancia y presencia en el mercado de la moda. Para este ranking se consideran factores como la fuerza del mercado de moda relativa al valor total de todas las industrias de cada país, el rendimiento en su propio segmento de precios, la influencia de la moda en el país y el nivel de actividad de marketing. Una puntuación elevada es un gran indicador sobre la alta concienciación del estilo y la moda de la población, y sobre la elevada inversión y nivel de actividad de las empresas de este sector.

El índice muestra las veinte economías más relevantes dentro de esta industria y por ello, Países Bajos no obtiene puntuación. Por otro lado, se observa notablemente la supremacía y liderazgo de Francia e Italia en el sector de la moda mundial.

Gráfico X: Brands IPX Development



Elaboración propia a partir de Stadista 2021

13. Número de marcas registradas

Otro de los criterios que se ha empleado para señalar el atractivo del mercador es el número de marcas registradas en activo originarias en cada país del estudio. Un alto número de marcas indicará un mayor conocimiento y pasión hacia la ropa y el estilo, así como una mayor concienciación por el mundo de la moda y una capacidad suficiente para la introducción de marcas pequeñas en el mercado. Un número mayor de personas estarán interesadas en las novedades de este sector y serán más proclives a aceptar nuevas marcas lo que representa un escenario más beneficioso para una marca como eseOese.

Los datos se han obtenido de *Global Brand database* con un criterio de búsqueda por país, producto (clase 25 de la clasificación de NIZA) y descartando aquellas en proceso y actualmente inactivas.

Figura V: Número de marcas de moda registradas

En miles de marcas



Elaboración propia a partir de Global Brand Database (2022)

14. Presencia internacional

En cuanto a la fuerza de competitividad, es necesario resaltar aquellos países en los que eseOese ya cuenta con presencia en tiendas multimarca. Como se ha mencionado en el análisis interno, esta red de distribución suma una cantidad de 500 ambientes, de los cuales 150 se encuentran en el extranjero, concretamente, en Francia (en mayor cantidad), Países Bajos y Alemania (contando con los países que siguen en el estudio) (Foro de Marcas Renombradas Españolas, Ices & Modaes, 2018). En estos lugares, eseOese dispone de agentes comerciales que le ayudan a expandir su negocio y a analizar las oportunidades que pueden surgir en ellos.

Matriz de selección

Finalmente, el último paso de la selección a nivel regional consiste en la creación de una matriz a través de la cual se van a ir otorgando puntos a cada uno de los países que continúan en el estudio, para cada variable con la que se ha trabajado. Asimismo, en el lado izquierdo de la tabla, se determinará un coeficiente de ponderación entre el 0 y el 3 cuya asignación dependerá del nivel de importancia que juegan las variables en la selección. Al sumar los puntos de manera proporcional, se obtendrán los países más atractivos para eseOese.

Tabla X: Matriz de selección de mercado

Coef.	Variables	Alemania	Austria	Dinamarca	Francia	Italia	Países Bajos	Reino Unido
1	Crecimiento económico	2	5	3	2	2	4	3
1	Poder adquisitivo per cápita	4	4	5	3	1	4	2
2	Nivel de importaciones	5	1	1	4	3	3	4
3	Gasto medio en <i>apparel</i>	2	4	1	2	3	2	5
2	Exportaciones desde España	3	1	2	5	4	1	2
2	Porcentaje de <i>e-shoppers</i>	4	4	5	4	2	4	4
2	Facilidad para hacer negocios	4	4	5	3	2	4	4
1	Concienciación de la sostenibilidad	4	4	3	3	5	2	3
3	Sostenibilidad en el momento de compra	4	4	3	4	5	2	3
2	N.º de centros comerciales	3	1	1	4	3	2	5
3	Influencia en la industria de la moda	1	1	1	5	5	-	3
3	Número de marcas <i>apparel</i> registradas	3	1	1	4	5	1	1
3	Presencia	1	-	-	2	-	1	-
TOTAL		81	65	57	99	90	56	82

Elaboración propia a partir de Arteaga et all. 2017

Tras conducir el análisis de selección de mercado a través de variables económicas, políticas, sociales y relativas al sector, Francia aparece como el mercado idóneo para sustentar el plan de internacionalización de eseOese. Ha demostrado tener una demanda concienciada con la moda y la sostenibilidad, alto volumen de consumo y sólidos datos macroeconómicos que le convierten en un aliado adecuado junto con el que conducir negocios comerciales. Otros mercados como Italia, Reino Unido o Alemania se establecen como países con altas posibilidades para una futura continuación del plan de internacionalización.

3.1.3. Fase III: Análisis del entorno a nivel nacional

Francia es una república semi presidencial que goza de una economía diversificada, avanzada y de alto ingreso que se apoya mayoritariamente en la industria textil, junto con las industrias química, automovilística, metalúrgica, aeroespacial y turismo para generar un GDP de 2,6 billones de dólares (2021). Guarda una relación comercial fuerte con España al ser este su tercer socio mercantil (7%) por detrás de Alemania y Estados Unidos (CIA, 2021). Por otro lado, su plan de Relance para 2022 establece como prioridades el favorecimiento del cambio hacia una transición verde y digital y la disminución de la tasa

de desempleo juvenil, dato que sigue generando gran inquietud política a día de hoy. Asimismo, las consecuencias de la crisis sanitaria han intensificado esta situación y han evidenciado los retos estructurales a los que Francia se enfrenta siendo el principal la elevada carga de deuda pública y privada. Por ello, el Plan Francia 2030 presenta un programa focalizado en el impulso a la innovación y la inversión (Santander trends , 2022).

Con una población femenina de 34 millones y una creciente industria de la moda estimada en 24 mil millones de dólares para el año 2026 (stadista, 2022), Francia se presenta como un mercado con alta demanda potencial. A su vez, esta demanda está representada por una población concienciada con el mundo de la moda y proclive a dar la bienvenida a nuevas prendas y marcas. A su vez, cabe destacar que Francia ocupa año tras año la posición del país con la cifra de turismo más alta del mundo con una media anual de 89 millones de visitantes. Esto hace que París se convierta, por ende, en una de las ciudades más seleccionadas para viajar con una afluencia media de 35 millones de extranjeros (World Bank, 2022).

Por otro lado, un estudio de la agencia de información GWI²⁰ presenta las preferencias de consumo de la población francesa. En este se destaca que los habitantes siguen prefiriendo disfrutar de la experiencia ligada al hábito de compra en tienda física (56%), difiriendo con la media global (42%) y un 55% se muestra abierta a pagar más por un producto *eco-friendly*²¹ (GWI, 2020), ambos datos relevantes para las características con las que opera eseOese. Adicionalmente, la población en Francia no se muestra reticente a cambiar de marca en cuanto a artículos de ropa se refiere y sienten que, gracias a las opiniones y los comentarios de los usuarios, las redes sociales influyen día a día en su toma de decisiones de moda. Todo esto hace que casi un 4% del presupuesto de los hogares se destine a la adquisición de prendas (Santander trends , 2022).

Habiendo asegurado que el entorno operativo escogido cuenta con la revisión de factores culturales, monetarios, competitivos, físicos y de mercado el siguiente paso es decidir el segmento poblacional al que eseOese va a destinar sus recursos y va a perseguir a través de la estrategia de entrada.

²⁰ Estudio con un tamaño de muestra de N=15,957.

²¹ Término en inglés que hace referencia a los productos o servicios que son menos perjudiciales para el medio ambiente.

3.1.4. Fase IV: Elección del segmento trasnacional

La distancia geográfica existente entre Francia y España es mínima. No solo ambos países se encuentran limítrofes el uno del otro, sino que ambos comparten rasgos característicos poblacionales muy similares. Se encuentran en la Unión Europea, comparten un comercio fuerte, poseen un sistema político similar y su población muestra actitudes semejantes en cuanto a la compra de prendas de ropa. Por ello parece racional recomendar un segmento poblacional idéntico al perseguido en el país de origen.

No obstante, como se ha visto reflejado en el análisis de la compañía, este en España no es excesivamente claro y el rango de edad no está realmente acotado. Consecuentemente, y conociendo que la segmentación clara y concisa puede ser empleada por los actores menores del mercado para ganarse un hueco en un nicho concreto (Dibb & Simkin, 1991), se recomienda que esOese limite su público objetivo a un fragmento de mujeres en una edad más adulta, entre los 25 y los 55 años. Así, se optimizan recursos y se refuerza la imagen de marca. Todas las demás características del público objetivo se mantendrán constantes debido, principalmente, a la similitud de la renta per cápita de la población y del porcentaje de clase media.

Dentro de su plan de negocio, esOese prioriza la localización de sus tiendas. Si bien estas no suman un número excesivamente elevado, su emplazamiento se restringe a las zonas más concurridas de las capitales de provincia del país. Sus primeras aperturas fueron en Barcelona, donde se encuentra la sede de la compañía, y poco después pusieron su foco en Madrid. Dentro de estas ciudades, siempre busca espacios clave y concretos que tengan relevancia dentro de la moda española. De esta manera, y siguiendo su imagen, el lugar idóneo es la ciudad de París, escaparate de la moda mundial, foco de profesionales de la industria, destino de 35 millones de visitantes cada año, centro de inversiones extranjeras directa y un pórtico hacia el resto de las zonas urbanas del país.

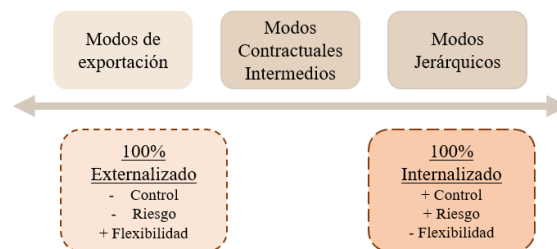
3.2. Selección del modo de entrada

El modo de entrada al mercado seleccionado debe estar alineado con las estrategias de esOese, la imagen de marca que se desea transmitir y la competitividad de la zona de destino. Estos factores volverán a cobrar importancia en la realización del plan de

Marketing Mix, por lo que es necesario tenerlos en cuenta para esta fase del plan de internacionalización.

Siguiendo el modelo de Hollensen (2017) se identifican tres tipos de formas de entrada. El modo de exportación aboga por una fabricación en el mercado de origen (o en un tercer país con el que ya se contaba) y un envío de manera directa o indirecta al mercado seleccionado. Este tipo de procedimiento es el que eseOese ha llevado a cabo con las tiendas multimarca. Por otro lado, los modos contractuales intermedios se basan en la relación de la empresa matriz con un socio local y en su de conocimientos del entorno y del mercado. En este aspecto se encuentran las formas de licencia, *joint venture*²², fabricaciones por contrato o franquicias. Se considera que, con la limitada imagen de marca de eseOese sería complicado resultar suficientemente atractivo para la realización de este tipo de contratos con otras compañías. Por último, con un modelo jerárquico, la firma se convierte en dueña total del modo de entrada e instalación en el nuevo mercado (Hollensen, 2017).

Figura VI: Clasificación de modos de entrada



Elaboración propia a partir de Hollensen 2017

La idoneidad en esta fase del proyecto consistiría en seguir el modelo de negocio que ha permitido a eseOese alcanzar un modelo rentable y con potencial en España, con el objetivo de mantener la imagen de marca y la funcionalidad del proceso. Esto conllevaría seguir el modelo jerárquico propuesto por Hollensen (2017), de tal manera que no solo los espacios de venta si no también el marketing y el desarrollo de negocio se llevasen a este nuevo mercado creando una empresa subsidiaria. Esta acción facilita la adquisición

²² Término en inglés que corresponde a un negocio o proyecto en el que dos o más empresas invierten con la intención de trabajar juntos.

de conocimiento local de manera propia, y posibilita el acceso a personal del mercado en cuestión. A pesar de este hecho y aunque se ha observado como eseOese tiene un buen modelo de negocio y solvencia económica, esto requeriría una gran inversión inicial y potencialmente traería posibles problemas fiscales, y pérdida de flexibilidad, factor clave si se opera con una marca que carece de visibilidad internacional. Esto último implicaría, en este caso, asumir un riesgo elevado. De esta manera, se optará por un modelo mixto en el cual se exportarán los productos producidos en España y Portugal a París, pero el control de las operaciones en este país correrá completamente a cargo del departamento de desarrollo de negocio de eseOese España.

Más adelante, se necesitará decidir el tipo de punto de venta en el que se expondrán al público los productos de eseOese. Por un lado, un establecimiento propio y exclusivo a pie de calle da la oportunidad de beneficiarse de una relación directa y cercana con el cliente, aporta un levantamiento de marca fuerte y completo y ayuda a alcanzar un mayor control del negocio. Si, además, este establecimiento se encuentra en una zona concurrida y repleta de comercios con características similares, ganará visibilidad y atraerá a aquellos clientes cuyo foco principal no era esencialmente la tienda en cuestión (CBSF, 2020). Por otro lado, un *shop-in-shop*²³ también es una opción adecuada para el punto de venta. A través de esta alternativa, un *retailer*, normalmente un gran almacén o *department store*²⁴, cede un espacio determinado para que la marca pueda disfrutar de su propio punto de venta independiente dentro de este. Esta disyuntiva augura numerosas ventajas respecto a la primera opción, como una mayor afluencia de clientes y costes más limitados al no tener que incurrir en los gastos que conlleva montar un establecimiento completo. En Francia, además, se cuenta con la gran ventaja de tener Galerías Lafayette, la cadena de grandes almacenes más grande de Europa que presenta su tienda insignia en el Boulevard Haussmann (Asseraf, 2004).

A pesar de esto, con un *shop-in-shop*, la compañía pierde control de los puntos de venta y el espacio en sí tiende a perder elementos clave en cuanto a decoración e imagen, razones principales por las que eseOese no ha llegado a instalarse en El Corte Inglés en toda su trayectoria por España. Por ello la opción de abrir un espacio en el equivalente

²³ Término en inglés que hace referencia al área que un minorista subarrienda dentro de los locales de otro minorista.

²⁴ Término en inglés que corresponde a una gran tienda que vende muchos tipos de productos.

Galleries Lafayette de Francia se descarta y se optará por una *free standing store*, donde eseOese podrá totalmente replicar su imagen de marca y su modelo de negocio en París.

Una vez tomada la decisión sobre la forma que tomará la tienda de eseOese, se necesita conocer el lugar donde la marca alquilará este local. En París conviven una gran cantidad de zonas comerciales en las cuales los precios del alquiler varían significativamente. La tienda de origen se abrirá en una zona análoga al área del barrio de Fuencarral de Madrid donde se encuentran tiendas de marcas tanto nacionales como internacionales que atraen a un público objetivo de varias clases y de diferentes generaciones. Se considera, por lo tanto, que la zona de *Le Marais* de París cumple con estos requisitos y se convierte en el área idónea para instalar la primera tienda de eseOese en el extranjero. Junta en un mismo espacio grandes marcas internacionales con tiendas independientes, marcas que aportan soluciones más económicas con tiendas de lujo, así como tiendas de ropa, zapaterías y accesorios con galerías de arte y espacios de coleccionista. Asimismo, las tiendas abren los domingos y atraen cada día a un gran número de nacionales y turistas. Cuenta, además, con zonas de ocio, bares y cafeterías que le otorgan un mayor atractivo y capta una cantidad mayor de clientes potenciales.

Por último, y como líneas de investigación futuras, se estudiará la opción de instalar, en el año dos de llegada, otra tienda más a pie de calle cuyas proyecciones de ingresos y gastos serán similares a las de la tienda de origen. Tendrá leves variaciones en el coste de arrendamiento, pero podrá aprovechar las sinergias creadas a partir de la tienda base principalmente en materia de transporte y marketing.

3.3. Marketing Mix Internacional

Estudiado el lugar de establecimiento y el modo de entrada en Francia, se precederá a plasmar las decisiones pertinentes en cuanto a producto, precio, distribución y promoción. De esta manera eseOese se introducirá en el país con una imagen clara, adaptada y preparada para abordar los retos de la demanda francesa.

3.3.1. Decisión sobre Producto

El producto ideal será aquel que requiera la menor adaptación local y el mayor atractivo, lo que hará que el riesgo sea bajo y la rentabilidad alta. La moda se sitúa en esta categoría (Cerviño, Arteaga, & Fernández del Hoyo, 2017). Igualmente, todas las variables que se han ido analizando sobre el país y los hábitos de consumo de la población nos han conducido a la selección del país más atractivo, así como a uno de los más similares a España en cuanto a los gustos de los consumidores. Por ello, en Francia no encontramos ningún tipo de barrera legal, política y cultural que haga plantear la necesidad de modificar las colecciones de eseOese.

Por otro lado, la moda en Francia ahora mismo ofrece y busca un estilo minimalista y cromático, paletas de colores suaves y sobrios y una reinterpretación de los códigos de vestimenta de los sesenta (Fragkou, 2022). Se estima que eseOese cubre estas peticiones y presenta unos productos que en sí mismos ya se amoldan a los gustos de la población francesa. De esta manera, y siguiendo una estrategia de estandarización y uniformidad, la colección será única y se presentará de forma global como eseOese ha venido haciendo hasta ahora a través de su página web.

Finalmente hay que mencionar que sería necesario modificar el *packaging* de los pedidos ya que, si bien su material de empaquetado no incluye tipografía en español, sí lo hace el etiquetado. Por otro lado, como es lógico, el plan de marketing y la promoción también lo requerirá.

3.3.2. Decisión sobre Precio

Actualmente, eseOese ya cuenta en su página web con una estrategia de precios internacional. Aun así, esta solamente se basa en la estandarización de una tasa de aumento del 25% aproximadamente para todos los lugares de destino que no se encuentran dentro de las fronteras de origen. Por ello, aunque sirve de referencia, se plantea en este punto un estudio sobre las condiciones económicas de la demanda del mercado y de la estrategia que han seguido otras marcas en su internacionalización en Francia.

Tabla XI: Comparación de factores macroeconómicos entre España y Francia

	España	Francia
Índice de Precios	85	97
PPA	\$36,200	\$42000
Salario medio	37922 €	45600 €
Tasa de Empobrecimiento	0.147	0.084

Elaboración propia a partir de OECD 2022

Nota1: todos los datos de la tabla corresponden a cifras del año 2020

Nota2: el índice de precios toma como referencia el índice de precios de los países de la OECD (100)

Nota 3: la tasa de pobreza indica el ratio de personas que se encuentran debajo de la línea de pobreza, marcada en la mitad de la media de la renta familiar del país.

De tal manera, el precio deberá ser modificado teniendo en cuenta las características económicas del país en el que eseOese se va a instalar y en este caso, estas disparidades inducen a provocar una subida de precios en los productos con el objetivo de adaptarse y ajustarse a la situación nacional.

Para determinar el porcentaje de aumento, se tomará como referencia la previa actuación de compañías comparables. La mayoría de las marcas con los rasgos más similares a eseOese no actúan de manera internacional y por ello, no siguen una estrategia de precios por país en la que eseOese se pueda basar. Este es el caso de tiendas como Nicoli o Noon. En cambio, Brownie sí que tiene córneres en Francia, en los cuales expone sus productos a un 20% por encima del de origen. Por ello, se usará, además, el ejemplo de las políticas de precio de otras marcas españolas.

Tabla XII: Variación de precios en Francia de los competidores

	% Cambio Respecto Precio España
Zara	22%
Mango	16-25%
Pull and Bear	0-20%
Massimo Dutti	11-25%
Brownie	21%

Elaboración propia a partir de las diferentes webs de cada marca

Nota1: todas las marcas estudiadas menos Zara no siguen un aumento de precios estandarizado para todas las prendas. En el caso de Pull&Bear, por ejemplo, hay prendas que no sufren ninguna modificación de precio.

Por ello, una vez acordado que se deberá proceder a una pequeña subida de precios, se estima que el 25% usado en la página web es algo elevado ya que no se trata de un envío individual si no que la compra se realizará directamente en Francia. Por consiguiente, esta subida de precios será de un 15% para todos los artículos de eseOese. Seleccionando algunos productos de la nueva colección el catálogo aproximado de eseOese quedaría de la siguiente manera:

Tabla XIII: Precios del nuevo catálogo en Francia

	España	Francia
Camiseta algodón Nautic	25.9 €	29.9 €
Pantalón Jason	59.9 €	69.9 €
Jersey algodón reciclado Cambridge	49.9 €	57.9 €
Vestido midi Avery	89.9 €	99.9 €
Trench water Repelent Rain	129 €	149.9 €
Botín piel estilo Chelsea	119.78 €	139.9 €
Pañuelo Seda Graphic	15.90 €	18.9 €

Elaboración propia a partir de eseOese 2022

Dado que el precio medio anterior era de 65€ (contándolo de manera ponderada al haber más artículos con menor precio) ahora este será aproximadamente de 74 € en el nuevo mercado.

3.3.3. Decisión sobre Distribución

Como se ha seleccionado anteriormente, la decisión de distribución se resume en el establecimiento de una tienda física a pie de calle en el barrio parisino de *Le Marais*. Dada las limitaciones de la marca se trata de una distribución exclusiva que tendrá una cobertura menor de mercado, pero implicará un riesgo más bajo (Cerviño, Arteaga, & Fernández del Hoyo, 2017). Esta tienda estará totalmente controlada por eseOese y

gracias al mismo uso del espacio y de los elementos, permitirá trasladar a los clientes una experiencia idéntica en tienda que la ofrecida en los establecimientos españoles.

Por otro lado, y al no optar por la introducción de córneres como algunos de sus competidores más directos en un *department store*, eseOese necesitará no solo alquilar este nuevo espacio exclusivo, sino que deberá amoldarlo a su imagen de marca, lo que requerirá una reforma del local acorde con ésta, junto con su consecuente decoración y compra y colocación de nuevo mobiliario. Asimismo, será imprescindible contratar personal propio y conjuntamente valerse de todas estas modificaciones para poder exprimir las ventajas competitivas que aporta este tipo de punto de venta.

La producción seguirá el mismo procedimiento que hasta ahora. Los productos diseñados en el taller, confeccionados y lavados en las fábricas, y probados en las oficinas, serán finalmente transportados a París. Por consiguiente, no se considera oportuno formalizar acuerdos con empresas nacionales de Francia de transporte y logística debido al aumento de costes que ello supondría. Asimismo, se plantea destinar a un empleado de la marca, posiblemente el agente comercial del que se dispone en Francia, para encargarse de la negociación del local y de la contratación de los servicios de reforma necesarios.

Finalmente, cabe destacar de nuevo que eseOese ya cuenta con *e-commerce* que permite seleccionar el idioma francés e identifica el país en el que el cliente se localiza para modificarlo en función a ello en cuanto a precio, e idioma. La idea es que, en Francia, la búsqueda en internet conduzca directamente a la página en francés.

3.3.4. Decisión sobre Promoción

La promoción y la comunicación de eseOese seguirá siendo responsabilidad del departamento de marketing de eseOese en España. Tras haber determinado los objetivos que se persigue conseguir con la entrada de la marca en París, se recomienda, en líneas generales, llevar a cabo un plan más agresivo y extensivo que el llevado a cabo hasta ahora en el país de origen.

Aun así, y en un primer momento, la apertura en Francia también se promocionará en España. En esta línea, se plantea comunicar sobre este movimiento estratégico a

aquellas personas que se encuentran en el sistema a través de la *newsletter*²⁵ (e-mail marketing) que se envía regularmente. De esta manera, la imagen de eseOese se verá intensificada también en el país de origen. En cuanto a la promoción y comunicación en Francia se presentan las siguientes acciones publicitarias:

Redes sociales

El formato se focalizará principalmente en el desarrollo de la difusión en redes sociales, principalmente Instagram. Por ello, se plantea primero, cambiar el idioma de la cuenta a inglés, para que se convierta en un hilo conductor común tanto en Francia como en España, y en todos los mercados nuevos en los que la marca se quiera introducir. De esta manera, el número de seguidores de la cuenta se unirá bajo una misma cifra y su control será más sencillo. No se percibe que esto pueda suponer una pérdida de seguidores españoles ya que la experiencia previa de otras marcas muestra que este movimiento no ha afectado este aspecto y siempre existe la opción de traducción instantánea.

Una vez hecho esto, se recomienda que eseOese se asocie y trabaje junto con *influencers* tanto españolas como francesas. Un ejemplo de creadora de contenido española puede ser Carlota Weber. Ya ha colaborado previamente con la marca y tiene un perfil internacional (anexo 3). La acción principal se centraría en realizar envíos a sus hogares para que no solo enseñen los artículos, sino que también promocionen la apertura de la nueva tienda en París. Asimismo, se diseñarán nuevos *instastories*²⁶ y se aumentará el volumen para estar más presente en los destacados de los seguidores y en la opción de *explora*²⁷ captando así, seguidores potenciales.

Dado que Facebook sigue siendo la red social más usada en Francia (GWI, 2020), se realizará una nueva página de eseOese en su idioma natal (francés). Se considera oportuno ya que en Facebook pierde relevancia el número global de seguidores y así será más cercano al público francés. Asimismo, se considera relevante comenzar una sólida estrategia de difusión en la red social Tiktok. Tras la cuarentena, la plataforma cobró

²⁵ Término en inglés que significa “periódico” y hace referencia al conjunto de una o varias hojas con información sobre una organización que se envía regularmente a sus miembros.

²⁶ Término en inglés que corresponde al contenido audiovisual con duración limitada que se emplea en la red social Instagram.

²⁷ Opción de Instagram que, a través de un algoritmo, incluye diversas publicaciones pertenecientes a cuentas que los usuarios no siguen en ese momento, pero en las que podrían estar interesados.

mucha fuerza y se convirtió en el dominio más popular de 2021, por delante de Google o Facebook (Farrés, 2021). Representa la nueva generación de red social y concede un espacio con numerosas oportunidades para el marketing digital incluyendo datos como el *branding*, el alcance, los patrocinios y la fuerza de los creadores de contenido (Green, Polk, Arnold, Chester, & Matthews, 2022).

Posicionamiento en buscadores

eseOese tendrá que reforzar su inversión en posicionamiento en buscadores y para ello, será necesario llevar a cabo un desarrollo de SEM (*Search Engine Marketing*²⁸) y SEO (*Search Engine Optimization*²⁹). Un estudio del Instituto Atlas confirmó que el tráfico disminuye significativamente a medida que la posición de búsqueda baja incluso si el dominio se encuentra entre los tres primeros resultados (Boughton, 2005). Por esta razón, las acciones principales de eseOese a través de los motores de búsqueda serán abonar una cantidad a Google para que su enlace aparezca en la parte de “sección patrocinada” de la página de resultados (SEM) y contratar a un consultor externo para desarrollar técnicas específicas que consigan colocar la página de eseOese en la primera posición en Francia (SEO) (Dou, Lim, Su, Zhou, & Cui, 2010).

Por otro lado, se deberá ampliar la publicidad en redes sociales, tanto Instagram como Facebook. Estas plataformas admiten la adaptación del presupuesto a la publicidad en todo momento y ofrecen herramientas de análisis de segmentación por ubicación, interés, género y edad. Instagram posee mejores tasas de conversión (1.08%) pero se considera necesario realizarlo también en Facebook y así cubrir todo el rango del público objetivo (Gonzalo, 2021).

Revistas

Otro medio que es interesante explorar es la posibilidad de colocar anuncios en revistas, tanto en su versión online, como en la de imprenta. Basado en información que se ha obtenido de diferentes revistas de moda, (Vocento, 2022) se estima que el presupuesto de un anuncio en un cuarto de página de una revista de primer nivel como

²⁸ Término en inglés que hace referencia al marketing en buscadores

²⁹ Término en inglés que hace referencia a la optimización para motores de búsqueda

Harper's Bazaar, France 24 o *Esence* será de 60000€³⁰. Se considera una inversión inicial elevada, y por ello se dejará de momento como una opción a futuro.

Publicidad exterior

Para llegar de manera más intensiva y duplicada y también para alcanzar a un público adulto no conectado a las redes sociales ni internet, también se valorará la opción de alquilar varios espacios publicitarios de paradas de autobús para un periodo de dos semanas antes de la apertura de la tienda. En estos espacios se presentará la campaña de lanzamiento, se hará mención del proyecto *We Care* y aparecerá la fecha de apertura. El valor monetario de esto se ha calculado en alrededor de 20.000€ por espacio publicitario según las páginas de publicidad francesas de *makuity* y *starofservice* (2022).

Colaboración

Dado que eseOese suele embarcarse en proyectos con entidades de carácter social y sin ánimo de lucro, se recomienda llevar a cabo una colaboración con alguna asociación que persiga un bien social. Una buena causa en la que eseOese podría contribuir sería la lucha contra el cáncer de mama y un buen ejemplo de ello podría ser la asociación *Ruban Rose*, encargada de financiar y sensibilizar a la población sobre esta enfermedad desde 1901 (Ruban Rose, 2022). Esto implicaría la producción de camisetas o complementos con un diseño temático que permita la destinación de fondos en este caso, a *Ruban Rose*. Esto no solo dará apoyo a una lucha científica y social, sino que mejorará la imagen de la marca y le concederá una mayor exposición al mercado.

Relaciones Públicas

Para conseguir y beneficiarse mutuamente de la relación marca-cliente, se propone la posibilidad de organizar eventos y talleres. eseOese cuenta con la gran ventaja de tener una *stand-alone shop* que será suficientemente grande para posibilitar esta acción de marketing. Un ejemplo de ello será invitar a personas a la inauguración de la tienda, donde

³⁰ También se ha consultado con profesionales del sector

se distribuirá bebida y comida y se creará un espacio para que las personas hablen y conozcan la marca. Asimismo, se plantea llevar a cabo sorteos en las redes sociales.

Campaña de lanzamiento

Una vez establecida la forma que tomará la estrategia de promoción, es necesario analizar la base del contenido y la imagen que se va a transmitir a través de su comunicación. Siguiendo con el contexto estratégico de marca, se realizará una campaña de lanzamiento basada en la difusión de una historia, similar a la mencionada previamente en el análisis interno, pero en este caso se trasladará a París. En esta se situará a una *influencer* francesa en una casa antigua de París y desde ahí, todo cumplirá una escenografía en las calles y zonas más famosas de la ciudad. Se mostrarán en estas imágenes las prendas de la colección y se informará de los planes que se pueden hacer en la ciudad (restaurantes, zonas de comercio, planes de ocio...). Para esta campaña, algunos ejemplos de personas con las que eseOese podría colaborar son celebridades como Anne Laure Mais Moreau o Garance Dore, *influencers* que no solo presentan una imagen y estilo similar al que se quiere transmitir, sino que además tienen edades que se encuentran dentro del público objetivo establecido (anexo 4). Más adelante, se plantea lo mismo, pero en un escenario más rural y Campestre, como por ejemplo en uno de los viñedos del sur de Francia. Estas campañas aparecerán en la página web, se difundirán en las redes sociales de la marca y de las *influencers* mencionadas y aparecerá en los carteles y en los anuncios tanto de internet como de las revistas para crear uniformidad en el mensaje y facilitar el reconocimiento de la marca.

Además, una de las posibles estrategias que se identificaron en el análisis interno de eseOese es la intensificación de la promoción de su proyecto de sostenibilidad y su entrada en París puede ser el momento perfecto para aprovechar la oportunidad y ponerlo en práctica. Se recomienda, por lo tanto, introducirse en el país valiéndose de los elementos mencionados para mostrar el logo del proyecto (anexo 1) en ellos y así trasladar al público esta iniciativa y los beneficios sociales y medioambientales que conlleva.

Por último, se considera no oportuno el uso de medios de comunicación masivos como la radio o la televisión por requerir una inversión elevada. La difusión e intensificación en las redes sociales, el email marketing, el panel situado en la calle, el desarrollo de SEM y las colaboraciones cubrirán de momento el plan de promoción. Todo

esto formará parte de la imagen de marca de eseOese en su entrada y por ello, deberá estar medido minuciosamente. De esta manera, no se descartará solicitar en un momento dado la asistencia de alguna consultora de marketing para el asesoramiento de este plan.

3.4. Viabilidad financiera del plan

Por consecuente, con todos los datos previos que se han ido analizando en el trabajo se puede comprobar la viabilidad financiera del plan de internacionalización. A través de la proyección a cinco años de la cuenta de pérdidas y ganancias de la nueva tienda se podrá estudiar la rentabilidad que supondrá para la estructura financiera general de eseOese.

Ingresos

Para la cifra de ventas se ha estimado que en tres años el establecimiento estará funcionando al mismo nivel que una tienda media en España. Para ello, se han usado la cifra del año 2019, a la que se le ha sustraído el porcentaje de ventas obtenidas por el canal online y las tiendas multimarca. Esto ha permitido calcular la cantidad media de venta por tienda.³¹

Para obtener las proyecciones de los años posteriores se ha trabajado con unas expectativas de crecimiento de 60% para el primer año y 15% para el segundo. Con estos datos se ha comprobado, teniendo en cuenta un precio medio de 74€ y una apertura completa de 365 días al año, que, alcanzar este volumen de ventas en el año de implementación supone un número de transacciones diario de 20, dato que parece perfectamente viable dado la zona en la que eseOese se va a incorporar.

Costes

- i. El coste de aprovisionamientos se ha realizado en base al margen bruto de la firma obtenido en España, el cual augura una cifra de aproximadamente el 60%. En base a este y teniendo en cuenta el nuevo posicionamiento de precios se ha estimado que el margen bruto en Francia alcanzará un 68%.

³¹ Se ha tenido en cuenta un número total de 12 tiendas ya que en 2019 el establecimiento de Sevilla no estaba aún abierto.

ii. Para los gastos de personal, se ha aproximado que una tienda de las características seleccionadas requerirá el trabajo de tres empleados y de un gerente de tienda, los cuales se irán turnando equitativamente para cubrir los siete días de la semana en los que la tienda estará activa y el horario completo de diez de la mañana a ocho de la tarde. El salario calculado con *journal du net y Salaire Brut Net* nos indica un sueldo medio de 26600€ brutos al año para cada uno de los trabajadores y 30000€ para el gerente. A esta cifra se le añade el porcentaje de cargas sociales de los empleados, que en el caso de Francia corresponde a un 13% (République Française, 2022).

iii. En cuanto al arrendamiento de la tienda se ha conducido una búsqueda entre diferentes compañías de *real estate*³² con locales en Le Marais. Para un espacio a pie de calle ya reformado y en buen estado se calcula una media de 730 €/m² al año. Con una tienda de alrededor de 150 m² su valor al mes llegará a 9.125€ (CBRE, 2022). Aun así y a pesar del conveniente estado del establecimiento, se ha decidido tener en cuenta, a su vez, una inversión inicial destinada a una leve reforma y a la decoración tanto del interior como del exterior del local. Esta está calculada en 500 € el metro cuadrado.³³

iv. Respecto a la cifra destinada al programa de marketing comentado en el apartado anterior, cuyo objetivo será llevar la marca al mercado francés y su consecuente reconocimiento en él, se ha calculado un 30% de la cifra de ventas para el primer año y una reducción al 10% en los años siguientes. Habiendo transcurrido el primer año, el valor destinado a marketing experimentará una reducción considerable ya que pasará a ser menos intensivo y se aprovechará, hasta cierto límite, de las sinergias creadas por el departamento de marketing y las acciones de este en España. A partir del año 5 y dependiendo de la efectividad del plan de marketing esta cifra se reducirá al 3%.

v. El coste de mantenimiento del local incluirá los gastos de la luz, limpieza, seguros y permisos, así como material de oficina y de apoyo a la exposición de las prendas. Se asume para ello un 10% de lo que supone el arrendamiento de la *boutique*.

³² Término en inglés que hace referencia a la propiedad en forma de terrenos y edificios, en lugar de posesiones personales.

³³ Dato basado en opiniones y experiencia de profesionales del sector.

vi. La amortización anual se ha calculado en base a una vida útil de 10 años correspondiente a la reforma inicial y los muebles usados en ella, valorado en 75000 €.

vii. Finalmente, acorde al impuesto de sociedades establecido en Francia, la tasa impositiva será del 28%.

Todo esto se asume con una entrada para comienzos del año 2023 (año 1). El mundo se encuentra en un momento de recesión política y económica que está provocando un aumento insostenible del precio de las materias primas. Si bien es cierto que se están dando atisbos de recuperación económica global y de aumento de gasto, se considera pertinente esperar un año para proceder a llevar a cabo este plan.

Tabla XIV: Proyecciones de PyG para la nueva tienda

En miles

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Importe neto de la cifra de negocio	526 €	1,316 €	1,548 €	1,703 €	1,873 €
Aprovisionamiento	-168 €	-421 €	-495 €	-545 €	-599 €
Margen Bruto	358 €	895 €	1,053 €	1,158 €	1,274 €
%ventas	68%	68%	68%	68%	68%
Gastos de personal	-131 €	-131 €	-131 €	-131 €	-131 €
Marketing	-158 €	-132 €	-155 €	-85 €	-94 €
Arrendamientos	-110 €	-110 €	-110 €	-110 €	-110 €
Mantenimiento	-11 €	-11 €	-11 €	-11 €	-11 €
EBITDA	-52 €	512 €	646 €	821 €	929 €
%ventas	-9.8%	38.9%	41.8%	48.2%	49.6%
Amortización	-7.5 €	-7.5 €	-7.5 €	-7.5 €	-7.5 €
EBIT	-59 €	504 €	639 €	814 €	921 €
Impuestos	-	-141 €	-179 €	-228 €	-258 €
Resultado del ejercicio	-59 €	363 €	460 €	586 €	663 €

Elaboración propia

Tras plasmar las asunciones pertinentes y los *proxys* mencionados a nuestro análisis financiero, se puede observar como el primer año el resultado del ejercicio será negativo, principalmente debido al elevado gasto de marketing. Una vez estos gastos se hayan paliado, la tienda comenzará a dar beneficios y será completamente rentable por sí misma. Esto dará la posibilidad de seguir creciendo y de considerar la incursión en nuevos retos.

4. Conclusiones

En este apartado se abordarán todas las conclusiones a las que se han llegado a través de la realización del Trabajo de Fin de Grado.

Conclusión primera

eseOese es una marca de ropa para mujer que ofrece colecciones que completan un *total look* incluyendo, aunque en una proporción más reducida, calzado y accesorios. Durante la primera parte de este trabajo se ha comprobado que su modelo de negocio apoyado en las tiendas físicas a pie de calle y el desarrollo de su nuevo proyecto de sostenibilidad, le proporciona los recursos tanto estratégicos como económicos suficientes para seguir creciendo de manera orgánica y progresiva.

Conclusión segunda

Por otro lado, el análisis del sector ha demostrado que la industria de la moda va a estar marcada por la búsqueda de la sostenibilidad en los procesos y la digitalización del proceso de compra. Aunque será de manera desigual, todo esto se presentará en un escenario de recuperación económica generalizado. Asimismo, se presenta un contexto externo del sector altamente competitivo con un alto poder de negociación de los clientes y una cierta amenaza de los competidores existentes y de los nuevos competidores potenciales.

Conclusión tercera

Juntando las características intrínsecas de la marca con el contexto actual de desarrollo e inducción al gasto, finalmente se concluye que es el momento idóneo para que Esoese se embarque en un proceso de internacionalización que luego le concederá las bases para desembocar en la entrada a nuevos mercados.

Conclusión cuarta

Francia ha demostrado ser el país idóneo para comenzar el proceso de internacionalización de eseOese. Se trata de un país sensibilizado con la moda y conforma el hogar de muchas de las marcas más relevantes de este sector a nivel mundial. Sus características culturales, sus sólidos datos macroeconómicos y la similitud política y

económica que guarda con España, han hecho que sea la opción más adecuada para desarrollar este plan.

Conclusión quinta

La forma adecuada para que se produzca la entrada en Francia es a través de un modelo jerárquico, pero sin incluir la producción, la cual se mantiene en el lugar de origen. Para que eseOese tenga completo control sobre sus ventas y su negocio en este nuevo mercado, pero sin incurrir en una inversión inicial excesivamente elevada, se considera este modelo la mejor opción para comenzar el proceso. Para ello, se ha estimado que instalándose en una tienda en el barrio de *Le Marais* de París concederá a eseOese las oportunidades necesarias para alcanzar un nivel de negocio similar al monto total de ventas de una tienda en España, en el año tres desde el emplazamiento inicial.

Conclusión sexta

En cuanto al cúmulo de elementos que ofrecerá eseOese en Francia, se plantea que estos se presenten bajo una estandarización de producto, un precio 15% más elevado al de origen para adaptarse a las particularidades del nuevo mercado, junto con una promoción intensiva que cubra un gran número de canales de comunicación y una distribución que se compendie en la tienda física y en un traslado directo desde el lugar de producción de origen.

Conclusión séptima

Finalmente, se ha comprobado que este nuevo reto para eseOese no solo será viable en cuanto a logística, estrategia y desarrollo, si no que mismamente comenzará a ser rentable a partir de año dos y le permitirá a eseOese aumentar su resultado del ejercicio año tras año y habilitar la apertura de nuevas tiendas en un futuro.

5. Futuras líneas de investigación

Primera

Después del análisis realizado y de comprobar la rentabilidad de instalar una tienda en el barrio de *Le marais*, se propone la posibilidad de analizar la apertura de una nueva tienda en la misma ciudad reforzando así el proceso de entrada y obteniendo mayor exposición al público. Esta estaría situada en otro barrio, pero el establecimiento se encontraría también a pie de calle y tendría una estética similar. Como se ha mencionado previamente, las proyecciones financieras serían semejantes y ese Oese se podría beneficiar de las sinergias creadas por la tienda base. El *timing* de esta acción estratégica dependerá de cómo esté resultando la entrada al nuevo mercado, pero si todo transcurre como lo establecido, el año tres podría ser un buen momento para llevar a cabo este movimiento.

Segunda

Más adelante, la segunda línea de investigación se focaliza en la posibilidad de instalarse en nuevos mercados. En este trabajo se ha estudiado más en detalle a Alemania, Austria, Dinamarca, Reino Unido, Italia y Países Bajos como países favorables donde llevar a cabo la internacionalización y en concreto Italia y Reino Unido se alzaron mismamente como idóneos candidatos para plantearse este nuevo salto al reunir condiciones suficientes para ello. Superar el primer paso para una internacionalización completa en Francia facilitará la entrada a mercados continuos pertenecientes a la Unión Europea³⁴. Finalmente, se observó cómo las diferencias culturales que existían con países de la región de Sudamérica eran también pequeñas y se plantea la posibilidad de llevar a cabo un análisis de mercado similar para comprobar la viabilidad que tendría la entrada en uno de estos países en el futuro.

³⁴ O con la misma regulación comercial.

6. Bibliografía

- [@eseoesestyle], e. (s.f.). *Publicaciones. [Perfil de instagram]*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2021, de Instagram:
<https://www.instagram.com/eseoesestyle/?hl=es>
- Anglés, M. (9 de Julio de 2019). Eseose se Refuerza en Madrid y Crece en Comercio Online. *La Expansión*, pág. 35.
- Asseraf, C. (2004). La Fonction Achats dans les Grands Magasines: les Galeries Lafayette. (U. Panthéon-Sorbonne, Ed.) *Gestion des Entreprises*, 41.
- Boughton, S. B. (2005). Search Engine Marketinh. *Perspectives in Business*, 29-33.
- BulevarSur. (9 de Octubre de 2021). *eseOese, todo sobre la marca que acaba de abrir tienda en Sevilla*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2021, de BulevarSur:
<https://sevilla.abc.es/estilo/bulevarsur/noticias/moda/eseoese-tienda-en-sevilla/>
- Business of Fashion & Mckinsey & Company. (2022). *The State of Fashion 2022*. Nueva York.
- CBRE. (Marzo de 2022). *Le Prix des Bureaux a Louer Paris 3eme*. Obtenido de Immobilier CBRE: <https://immobilier.cbre.fr/location-bureaux/ile-de-france/paris/paris-03.aspx>
- CBSF. (4 de Marzo de 2020). *Pros and Cons to Operating in a Mall vs. Stand Alone*. Obtenido de Canada's Best Store Fixtures:
<https://cbsf.canadasbeststorefixtures.com/pros-and-cons-to-operating-in-a-mall-vs-stand-alone/>
- Cerviño, J., Arteaga, J., & Fernández del Hoyo, A. (2017). Marketing Internacional. En J. Arteaga, *Manual de Internacionalización* (págs. 218-373). Madrid: ICEX.
- CESCE. (15 de Febrero de 2022). *Diagnóstico Riesgo País*. Obtenido de Compañía Española de Crédito a la Exportación: <https://www.cesce.es/es/riesgo-pais>
- CIA. (2021). *France Factbook summary*. US: CIA.
- Collins English Dictionary. (Marzo de 2022). *Concept definition*. Obtenido de <https://www.collinsdictionary.com/es/diccionario/ingles/inside>
- Comisión Europea. (2020). *Nuevo Plan de Acción para la Economía Circular*. Unión Europea.
- Common Thread. (2021). *Ecommerce Fashion Industry*.
- Consejo de la UE. (11 de Febrero de 2022). *Relaciones UE-Africa*. Obtenido de Consejo de la UE: <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/eu-africa/>
- Corporate Finance Institute . (2022). *Switching costs*. Obtenido de CFI:
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/switching-costs/>

- Dallo, E. (26 de Abril de 2019). *Fuera de Serie*. Obtenido de Expansión: <https://www.expansion.com/fueradeserie/moda-y-caprichos/2019/04/26/5cac8aea268e3e2d768b459d.html>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2019). Global Strategies. En *International Business: Enviroments & Operations* (págs. 345-380). United Kingdom: Pearson.
- Dibb, S., & Simkin, L. (1991). Targeting, Segments and Positioning. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 19(3), 4-10.
- Dobbs, M. E. (2012). Porter's Five Forces in Practice: Templates for Firm and Case Analysis. *Academia*, 10(1), 1-14. Recuperado el 20 de Enero de 2022, de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52091632/ContentServer-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1642594692&Signature=KE225ZimYF7QuFmWgBbyT7jJfZxTbz1NVH5C3QzwHbXBXGmv~UMskVpBLPa1jg~Cp0XgWLRjaALEd15T~2edoHsZtgEu-XsZrSslViD5VVIyc7-EYjx23aDpOVbJM3MedPRazqzV2hqHf->
- Dou, W., Lim, K. H., Su, C., Zhou, N., & Cui, N. (2010). Brand Positioning Strategy Using Search Engine Marketing. *Management Information Systems Research Center*, 261-279.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the Multinational Enterprise. *Springer Science*, 573-593. Recuperado el 12 de March de 2021, de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10490-007-9074-z.pdf>
- Ecommerce Europe; Eurocommerce. (2021). *2021 European E-commerce Report*. Amsterdam University of Applied Sciences & CMI.
- eseOese [LinkedIn]. (2022). Obtenido de <https://www.linkedin.com/company/ese-oese/about/>
- eseOese. (2022). *eseOese*. Obtenido de eseOese: <https://www.eseoese.com/>
- EY & BCG. (2020). *Informe Sector moda en España*. Madrid.
- Fanjul, E. (15 de Febrero de 2018). La Geografía del Comercio Internacional. *Instituto ElCano*, págs. 3-5.
- Farrés, H. (22 de Diciembre de 2021). *El increíble auge de TikTok: ya es el sitio web más popular del mundo por delante de Google*. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20211222/7947088/increible-auge-tiktok-sitio-web-mas-popular-mundo-delante-google-pmv.html>
- FMI. (2022). *Actualización de Perspectivas de la Economía Mundial*. IFM.
- Fondo Monetario Internacional. (10 de Febrero de 2022). Obtenido de <https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLS/world-economic-outlook-databases>

- Foro de Marcas Renombradas en España. (2013). *La Eresencia de Empresas e Instituciones Españolas en el Mundo*. Obtenido de Atlas de marcas: <https://atlas.marcasrenombradas.com/marcas/tendam/>
- Foro de Marcas Renombradas Españolas, Icx & Modaes. (2018). *El Atlas de la Moda*. Obtenido de Foro de Marcas Renombradas Españolas Web Site: <https://atlasmoda.marcasrenombradas.com/marcas/eseoese.html>
- Fragkou, C. (22 de Febrero de 2022). *18 tendances mode à adopter ce printemps-été 2022*. Obtenido de Vogue France: <https://www.vogue.fr/mode/article/tendances-mode-printemps-ete-2022>
- Gestal, I. P. (22 de Marzo de 2018). *Modaes*. Obtenido de <https://www.modaes.es/empresa/eseoese-renueva-su-capital-y-sale-uno-de-los-fundadores.html>
- Ghemawat, P. (2018). *Redefining global strategy*. Harvard Business Review Press.
- Gonzalo, A. (2021). *Plan Estratégico de Internacionalización de Apodemia*. Madrid: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Comillas. .
- Gracia, E. (5 de Abril de 2018). *La fundadora de Eseoese se convierte en única accionista de la firma*. Obtenido de Fashion Network: <https://es.fashionnetwork.com/news/La-fundadora-de-eseoese-se-convierte-en-unica-accionista-de-la-firma,964545.html>
- Green, D., Polk, X., Arnold, J., Chester, C., & Matthews, j. (Marzo de 2022). The Rise Of TikTok: A Case Study Of The New Social Media Giant. *Management and Economics Research Journal*, 8(1).
- GW. (2020). *France: Key Digital Behaviors and Trends over Time and Across Demographics*. Londres: GW.
- Hofstede Insights. (Febrero de 2022). *Country Comparison*. Obtenido de Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
- Hollensen, S. (2017). *Global Marketing* (Séptima ed.). Hallow: Pearson.
- Informa.es. (2022). *Cuentas Anuales de Eseoese*. Madrid: Registro Mercantil.
- La Vanguardia. (22 de Mayo de 2014). *EseOese abre tienda insignia en Rambla de Cataluña y suma cinco en Barcelona*. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/de-moda/20140522/54407192063/eseoese-abre-tienda-insignia-en-rambla-de-cataluna-y-suma-cinco-en-barcelona.html>
- Le calcul du salaire brut en net*. (2022). Obtenido de <https://www.salairebrutnet.fr/>
- Lizarbe, A., & Ebri, C. (Enero de 2021). Por qué una Directiva del Parlamento Europeo Va a Cambiar para Siempre la Industria Textil en España. *Manuales por el Cambio*, págs. 1-9.
- Makuity. (Marzo de 2022). *Agence media : achat d'espace affichage OOH et DOOH* . Obtenido de Agence media : achat d'espace affichage OOH et DOOH

- Modaes. (27 de Marzo de 2015). *Eseose continúa creciendo en España con la apertura de una tienda en Bilbao*. Obtenido de Modaes: <https://www.modaes.es/empresa/eseose-continua-creciendo-en-espana-con-la-apertura-de-una-tienda-en-bilbao.html>
- Modaes. (4 de Abril de 2018). *Eseose crece un 18% en 2017 y prepara una apertura al año tras la salida de uno de los fundadores*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2021, de Modaes: <https://www.modaes.es/empresa/eseose-crece-un-18-y-prepara-una-apertura-al-ano-tras-la-salida-de-uno-de-los-fundadores.html>
- Modaes.es & Veepee. (2021). *Barómetro de Empresas de moda en España*. Madrid: Modaes.
- OECD. (2022). *OECD Data*. Obtenido de <https://data.oecd.org>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2 de Marzo de 2022). *WIPO IP Portal*. Obtenido de Base Mundial de Datos sobre Marcas: <https://www3.wipo.int/branddb/es/#>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (Octubre de 2002). Business model and their Elements. *International Workshop on Business Models*, 1-7. Recuperado el 25 de Enero de 2022, de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.6564&rep=rep1&type=pdf>
- Pareja, C. (15 de Junio de 2016). *EseEse rebasa la docena de tiendas con una apertura en San Sebastián mientras mira a Francia para dar su salto internacional*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2021, de Modaes: <https://www.modaes.es/empresa/eseese-rebasa-la-docena-de-tiendas-con-una-apertura-en-san-sebastian-mientras-mira-a-francia-para-dar-su-salto-internacional.html>
- Parlamento Europeo. (28 de Abril de 2016). *Resolución sobre barreras no arancelarias en el mercado único*. Obtenido de Parlamento Europeo: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2016-0160_ES.html#title1
- Porter, M. (1980). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, págs. 79-93.
- Reinhart, j. (2021). *Resale Report*. ThredUp.
- République Française. (1 de Enero de 2022). *El Sistema Francés de Seguridad Social*. Obtenido de CLeiss: https://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime_france/es_a2.html
- Ruban Rose. (4 de Marzo de 2022). *L'association et ses missions*. Obtenido de cancerdusein.org: <http://www.cancerdusein.org/association/l-association-et-ses-missions>
- SalesSupply. (2021). *El sector de la Moda Española Online*. Barcelona: SalesSupply.
- Sammut-Bonnici, & Channon, D. (2014). *Pricing Strategy*. John Wiley & Sons, Ltd.

- Santander trends . (Marzo de 2022). *France: Reaching the consumer*. Obtenido de <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/france/>
- Seara, J. (2017). *Pulse of the Fashion Industry*. Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group.
- Simon-Kucher & Partners. (2021). *Global Sustainability Study*. Bonn: Simon-Kucher & Partners.
- Stadista. (19 de Octubre de 2021). *Brands Countries IPX: ranking of the leading countries for the fashion industry worldwide in 2021*. Obtenido de Fashion Statistics: [https://www.statista.com/statistics/1202694/fashion-industry-leading-countries-worldwide/#:~:text=Leading%20countries%20for%20the%20fashion%20industry%20worldwide%202021&text=France%20is%20the%20leading%20country,the%20U.S.%20\(1%2C866%20points\)](https://www.statista.com/statistics/1202694/fashion-industry-leading-countries-worldwide/#:~:text=Leading%20countries%20for%20the%20fashion%20industry%20worldwide%202021&text=France%20is%20the%20leading%20country,the%20U.S.%20(1%2C866%20points)).
- Stadista. (30 de Enero de 2022). *Apparel Market Revenue Worldwide from 2013 to 2026*. Obtenido de Stadista: <https://www.statista.com/forecasts/821415/value-of-the-global-apparel-market>
- Stadista. (Enero de 2022). *Number of shopping centers in Europe as of July 2017, by country*. Obtenido de Stadista Fashion: <https://www.statista.com/statistics/912126/shopping-center-numbers-by-country-europe/>
- StarofService . (Marzo de 2022). *Tarif moyen en Entreprise De Publicité, Agence Média Et Régie Publicitaire observé*. Obtenido de <https://www.starofservice.com/cost-guides/combien-coute-achat-espace-publicitaire>
- Surdu, I., Greve, H. R., & Benito, G. (3 de Diciembre de 2020). Back to basics: Behavioral Theory and Internationalization. *Journal of International Business*(52), 1047-1068.
- Transparency International. (Diciembre de 2021). *Corruption Perceptions Index*. Obtenido de <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>
- UE. (14 de Febrero de 2022). *Acuerdo de Comercio y Cooperación entre la Unión Europea y el Reino Unido*. Obtenido de Comisión Europea : https://ec.europa.eu/info/strategy/relations-non-eu-countries/relations-united-kingdom/eu-uk-trade-and-cooperation-agreement_es
- UN Comtrade. (16 de Febrero de 2022). *Comtrade Data*. Obtenido de <https://comtrade.un.org/Data/>
- Vocento. (2022). *Tarifas Revista MujerHoy*. Obtenido de Vocento: <https://cmvocento.com/wp-content/uploads/sites/3/2022/01/Tarifas-MH-2022-1.pdf>
- World Bank. (2022). *The World Bank data*. Obtenido de World Tourism Organization, Yearbook of Tourism Statistics, Compendium of Tourism Statistics and data

files:

<https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=ST.INT.ARVL&country=FRA#>

World Bank Group. (2020). *Doing Business*. Washington: WB.

Yale Center for Environmental Law & Policy. (2020). *Environmental Performance Index*. Obtenido de Results overview: <https://epi.yale.edu/epi-results/2020/component/epi>

ANEXOS

Anexo 1: Imagen del proyecto de sostenibilidad



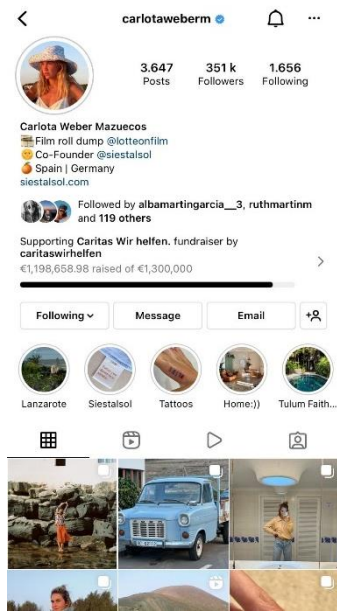
Obtenido de eseOese 2022

Anexo 2: Packaging de eseOese bajo el proyecto We Care



Obtenido de eseOese 2022

Anexo 3: Perfil de Instagram de Carlota Weber



Obtenido de la red social Instagram

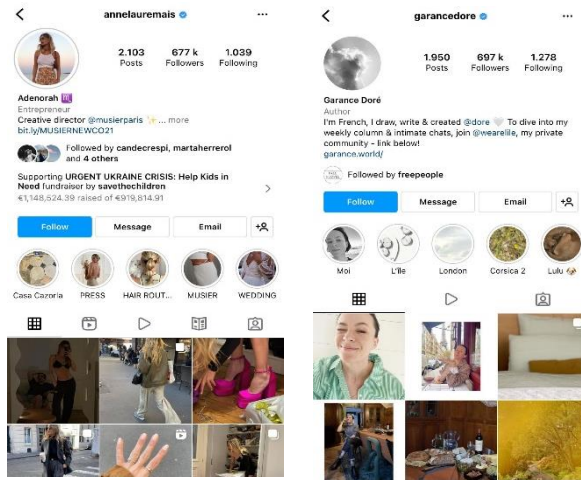
Anexo 4: Campaña de lanzamiento

Decorado y escenografía:



Elaboración propia

Influencers:



Obtenido de la red social Instagram

Conjuntos para las fotos:



Obtenido de eseOese 2022