



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**Diseño, Desarrollo e Implantación de un
Plan de Marketing Internacional para
The HOFF Brand**

Autor: Lucía Colomina Teulón

Clave: 201803797

Director: Alfonso P. Fernández Del Hoyo

MADRID | Marzo 2023

RESUMEN

En la última década, la globalización, digitalización y el uso de nuevas tecnologías han impulsado el proceso de internacionalización comercial de las empresas maximizando su potencial, incrementando sus ingresos y abriendo sus horizontes hacia nuevos potenciales clientes. El presente trabajo se enmarca en este nuevo y cambiante escenario lleno, tanto de oportunidades como de amenazas, donde una joven startup española de calzado denominada The HOFF Brand de origen modesto y con aires de *born global*, se lanza a la conquista del mundo con un concepto innovador de modelo de negocio.

El estudio comienza con un análisis externo del sector en que se enmarca e interno de la empresa, para posteriormente analizar su posibilidad de expansión a mercados internacionales. Resultado de este análisis preliminar ha sido la constatación de su viabilidad bajo una estrategia adecuada *ad hoc* de selección de mercados que, además, ha identificado al mercado alemán como el óptimo para iniciar sus primeros pasos en mercados exteriores. Una vez llegado a este punto, se impone el realizar el diseño de un Plan de Marketing de Internacional para HOFF en base a una selección de los modelos científicos más soportados por la Academia y acorde, tanto con las características de la marca, como adaptado a las necesidades del nuevo mercado. Así, de comienzo, se propone que la forma de entrada en el nuevo mercado más favorable para HOFF sea mediante una exportación directa a través de su canal *online* para, con posterioridad, pasar a complementarla con el establecimiento de una tienda física “emblemática” en la ciudad de Berlín donde los clientes puedan “sentir” la marca. Por último, se propone mantener unas acciones similares en cuanto a las variables del Marketing-Mix en línea con una estrategia principalmente global de estandarización puesto que el mercado escogido presenta grandes similitudes con el actual mercado de origen. A este primer paso le seguirán previsiblemente otros hacia nuevos mercados potenciales en base a la estrategia establecida de expansión progresiva e integrativa internacional.

Palabras clave: HOFF, Internacionalización, Plan de Marketing Internacional, Mercado Objetivo, Sector de la Moda y Calzado, Digitalización.

ABSTRACT

In the last decade, globalisation, digitalisation and the use of new technologies have boosted the commercial internationalisation process of companies, maximising their potential, increasing their income and opening their horizons to new potential customers. This paper is framed in this new and changing scenario full of opportunities and threats, where a young Spanish footwear start-up called The HOFF Brand of modest origin and with a global born air, launches to conquer the world with an innovative concept of business model.

The study begins with an external analysis of the sector in which it operates and an internal analysis of the company, to subsequently analyse the possibility of expansion into international markets. The result of this preliminary analysis has been the confirmation of its viability under an appropriate ad hoc strategy of market selection, which has also identified the German market as the optimal market to start its first steps in foreign markets. Once this point has been reached, it is necessary to design an International Marketing Plan for HOFF based on a selection of the most scientific models supported by the Academy and in accordance with the characteristics of the brand, as well as adapted to the needs of the new market. Thus, initially, it is proposed that the most favourable form of entry into the new market for HOFF is through direct export via its online channel and, subsequently, to complement it with the establishment of a physical "flagship" shop in the city of Berlin where customers can "feel" the brand. Finally, it is proposed to maintain similar actions in terms of the Marketing-Mix variables in line with a mainly global strategy of standardisation, since the chosen market has great similarities with the current market of origin. This first step will foreseeably be followed by others towards new potential markets based on the established strategy of progressive and integrative international expansion.

Key words: HOFF, Internationalisation, International Marketing Plan, Target Market, Fashion and Footwear Sector.

INTRODUCCIÓN

Esta primera parte del trabajo se centrará en el estado de la cuestión sobre el sector de la moda y de la empresa HOFF dentro de él. Por lo tanto, consistirá en una fase introductoria a la que seguirá un posterior análisis interno en profundidad de la empresa HOFF, de tal forma que se podrá conocer la situación de la marca en su sector.

OBJETIVOS

El principal objetivo del trabajo es el diseño de un plan de internacionalización de la empresa HOFF con la finalidad de estudiar y planificar su expansión a los mercados exteriores, ya que en la actualidad la compañía únicamente opera en su mercado de origen, España. Es por esto por lo que se analizará el sector tanto a nivel nacional como global, así como internamente a nivel de la propia marca para proceder a la elaboración de un Plan de Marketing que permita su expansión al exterior de forma compatible, tanto con el modelo de negocio de la empresa, como con las condiciones del mercado textil y de calzado. Todo ello, sin perder los rasgos distintivos de la marca y manteniendo sus estándares de calidad y la complacencia de sus clientes. Así, podemos resumir los objetivos principales del trabajo:

- Estudiar el modelo de negocio de HOFF.
- Evaluación de la posibilidad de penetración de la marca en mercados internacionales. Es decir; evaluación de su extrapolación a otros mercados diferentes exteriores.
- Estudio de los principales competidores y posicionamiento de HOFF frente a los mismos.
- Elaboración de un plan de marketing para HOFF que nos permita definir el modo de actuación y diligencias a seguir para lograr la expansión de la firma.

ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA

El presente trabajo se estructura en dos partes principales junto con unas conclusiones, bibliografía y anexos. Una primera que recoge tanto un análisis del contexto del sector de la moda y calzado tanto a nivel nacional como internacional, como un análisis en detalle sobre la marca HOFF. Para este estudio se ha comenzado presentando un análisis general del sector y, de ahí, bajar hasta alcanzar uno detallado de la marca, por lo tanto, se ha realizado desde un enfoque deductivo.

La segunda parte del trabajo aborda en primer lugar una conceptualización de los diferentes modelos de internacionalización, que una vez introducidos los mismos se procede a la selección de un modelo de internacionalización híbrido entre dos de los modelos estudiados para el diseño del plan personalizado de HOFF. En segundo lugar, se aplica el plan de marketing internacional de HOFF atendiendo aquellos elementos que los modelos categorizan como más relevantes a la hora de internacionalizar una marca. Esta parte del trabajo en su mayoría se basa en las teorías de modelos de internacionalización de los autores Llamazares-Nieto (2001) y Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017). Por otro lado, en ambas partes principales del trabajo se ha utilizado información de fuentes secundarias procedentes de artículos académicos, manuales, plataformas y otros medios como Google Scholar o bases de datos y repositorio de la Universidad Pontificia Comillas.

A modo de conclusión, a lo largo del presente trabajo se ha utilizado tanto información detallada interna de la marca como información externa y secundaria para elaborar el plan de internacionalización para HOFF.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVOS	4
ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA	5
PARTE I:	10
EL ESTADO DE LA CUESTIÓN SOBRE EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	10
1. Análisis del sector de la moda y calzado	11
1.1 El sector en España	12
1.2 El sector a nivel global	16
2. Análisis interno de HOFF	18
2.1 Historia de la marca	18
2.2 Misión, visión y valores	20
2.3 Modelo de negocio	23
2.4 Modelo de negocio Canvas	36
2.5 Productos	36
2.6 Principales competidores de HOFF	38
3. Conclusión Parte I	40
PARTE II:	42
DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL	42
4. Valoración de distintos Modelos de Internacionalización	43
4.1 Modelo de Internacionalización según Hollensen	43
4.2 Modelo de Internacionalización según el ICEX	47
4.3 Modelo de internacionalización de Llamazares-Nieto	50
5 Diseño e implantación del Plan de internacionalización de HOFF	53
5.1 Situación de HOFF	53
5.2 Selección de mercados internacionales	55
5.3 Modo de entrada	68
5.4 Marketing Mix	70
5.5 Implementación	74
CONCLUSIONES	77
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	85

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Evolución Mensual de las Ventas en Moda Retail

Figura 2: Incremento de las exportaciones en la industria de la moda y calzado española 2022

Figura 3: Misión, visión y valores de HOFF

Figura 4: Componentes clave del Modelo de negocio Canvas

Figura 5: Zapatillas HOFF modelo Seattle

Figura 6: Las cinco decisiones de Hollensen

Figura 7: Fases del modelo ICEX

Figura 8: Fases del modelo Llamazares-Nieto

Figura 9: Plan de Internacionalización de HOFF

Figura 10: Las fases de selección de mercados internacionales

Figura 11: Distancia cultural entre algunos países europeos

Figura 12: Análisis país-riesgo Francia 2023

Figura 12: Análisis país-riesgo Italia 2023

Figura 14: Análisis país-riesgo Alemania 2023

Figura 15: Matriz selección país

Figura 16: Etapas de entrada en el mercado alemán

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Los canales propios de HOFF

Tabla 2: Los canales de los socios de HOFF

Tabla 3: Modelo de negocio Canvas HOFF

Tabla 4: Productos HOFF dentro de la línea “Mujer”

Tabla 5: Productos HOFF dentro de la línea “Hombre”

Tabla 6: Expectativas de crecimiento del PIB

Tabla 7: Paridad de Poder Adquisitivo (PPA) 2020 y 2021

Tabla 8: Cifras netas de importación de calzado deportivo 2019, 2020 y 2021

Tabla 9: Cifras netas de exportación de calzado deportivo 2019, 2020 y 2021

Tabla 10 : Corruptions Perceptions Index 2022

ÍNDICE ACRÓNIMOS

- 4IR: Fourth Industrial Revolution
- ACME: Asociación Creadores de Moda de España
- ACOTEX: Asociación Nacional del Comercio Textil Complementos y Piel
- BMWK: Ministerio Federal de Economía y Protección del Clima
- CEO: Chief Executive Officer
- CESCE: Compañía de Gestión Integral del Crédito Comercial
- DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
- FMI: Fondo Monetario Internacional
- HOFF: Hall of Fame
- ICEX: España Exportación e Inversiones
- IPC: Índice de Precios y Cotizaciones
- PESTEL: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales
- PIB: Producto Interior Bruto
- PMI: Plan de Marketing Intenacional
- PPA: Paridad de Poder Adquisitivo
- RAE: Real Academia Española
- RSC: Responsabilidad Social Corporativa
- TARIC: Tarifa Integrada de las Comunidades Europeas
- UE: Unión Europea
- UN: United Nations
- WEF: World Economic Forum

PARTE I:

**EL ESTADO DE LA CUESTIÓN SOBRE EL PLAN DE
INTERNACIONALIZACIÓN**

En esta Parte I se va a llevar a cabo un análisis del estado de la cuestión respecto a la empresa HOFF. Para ello se va a realizar un análisis del sector de la moda al que pertenece y en concreto, el sector del calzado. Se obtendrá tanto un análisis a nivel nacional como a nivel global, así como un estudio interno de la marca y de sus competidores. Una vez realizado el análisis, se extraerán una serie de conclusiones que permitirán la valoración del reto de internacionalización de la compañía que será objeto de estudio de la segunda parte del trabajo.

1. Análisis del sector de la moda y calzado

La última década ha sido trascendental para la internacionalización de la economía y el impulso del sector de la moda y calzado, en particular, gracias a la creciente interdependencia entre los países y la globalización. Este escenario ha fomentado una apertura de los mercados, una reducción arancelaria y la integración de las economías a nivel global. (Ybarra Pérez & Santa María Benito, 2005). No obstante, esto ha supuesto un aumento competitivo en el sector, ya que la interconexión existente entre los mercados facilita la aparición de nuevos competidores.

Tanto la apertura internacional como la aparición de gigantes productores con costes manufactureros muy reducidos, como es el caso de China o Bangladesh, han conducido la transformación de la industria y por consecuencia a la implantación de nuevos planes estratégicos y modelos de negocio con el resurgir de tendencias dentro del sector como son los procesos de deslocalización o diversificación de fases productivas. (Ybarra Pérez & Santa María Benito, 2005).

Por otro lado, los últimos años han aportado un proceso de digitalización y el uso de forma exhaustiva de nuevos modelos de negocio basados tanto en Internet como en las nuevas tecnologías de la 4IR¹ que han facilitado la adaptación del sector de la moda y del calzado a este nuevo escenario. La aparición del *e-commerce*² ha supuesto un cambio disruptivo en la industria, ofreciendo acceso a los productos vía Internet además de en las tradicionales localizaciones físicas. De nuevo se trata de un ejemplo de apertura al exterior, ya que las nuevas tecnologías reducen las distancias y nos proporcionan acceso directo tanto a los mercados nacionales como a los extranjeros (Micó, 2019).

Con este análisis se busca profundizar en la situación actual del negocio de la moda tanto en España como a nivel global, atendiendo a los nuevos desafíos a los que se enfrenta y observando su recuperación tras la crisis producida por el estallido de la pandemia del

¹ El WEF: World Economic Forum ha denominado al actual auge de la tecnología "Innovaciones de la IV Revolución Industrial" (en inglés 4IR) en un mundo hiper globalizado. Con ello, se refiere a innovaciones que van desde los rápidos avances en inteligencia artificial y robótica hasta el Internet de las cosas (IoT), la impresión 3D, la nanotecnología, la computación cuántica y, por supuesto, el comercio electrónico (Bahrein et al., 2016; WEF, 2016)

² Según la RAE anglicismo de "comercio electrónico" (RAE, 2023)

Covid'19. Todo ello con el ánimo de llegar a un mejor conocimiento del sector que permita formular las mejores estrategias competitivas a la empresa HOFF de nuestra elección.

1.1 El sector en España

El sector de la moda y calzado genera una contribución en torno al 3% del PIB y por consiguiente propicia grandes oportunidades a nivel de empleo. Dentro de la industria textil, el subsector del calzado ha experimentado una gran recuperación situándose de nuevo en las cifras prepandemia (Modaes, 2022). Analizando el sector español cabe destacar que la mayoría de los fabricantes se encuentran en la zona levantina, como es el caso de la marca HOFF (Marchena, 2019)

El pasado 2021 el Sector de la Moda y Calzado Español presentó ciertos signos de mejoría tras el *shock* producido por la pandemia, cerrando el año con una contribución del 2,7% al PIB español, únicamente una décima por debajo de las cifras obtenidas prepandemia (Modaes, 2022).

Si bien existe cierto optimismo respecto a la rápida recuperación del consumo de moda y calzado, al igual que otros sectores como hostelería y ocio, ésta es todavía débil así como directamente influenciada por determinados factores externos incontrolables, como pueden ser el convulso entorno político, factores socioeconómicos inestables o la aparición de nuevas tendencias (López Barrios, 2012).

El estallido de la guerra de Ucrania y la crisis de los recursos energéticos han afectado de forma directa al sector. A pesar de las diferentes ayudas impulsadas por el gobierno para facilitar la supervivencia de los negocios, la situación actual que atraviesa la industria de la moda es crítica y muchas de las compañías están comenzando a implementar la regulación de empleo o cuestionando su supervivencia (López Barrios, 2012).

Por otro lado, resulta relevante tener en cuenta que previo a la aparición de este contexto, la industria ya experimentaba grandes cambios relacionados con el mundo digital y la sostenibilidad (Modaes, 2022). Pese a las arduas circunstancias, el sector de la moda los últimos años ha vivido un claro empuje por parte de los consumidores, que tras la

pandemia incrementaron su consumo. Asimismo, las empresas españolas han trabajado de forma exhaustiva para satisfacer las nuevas demandas de sus clientes y hacer frente a los nuevos desafíos.

El sector de la moda es una de las industrias más expuestas a la aparición de tendencias y que se encuentra en continuo cambio y desarrollo. Determinados elementos como el *e-commerce*, la importancia de las redes sociales a través de sus actores conocidos como *influencers*³, la aparición del metaverso⁴, el género fluido⁵ y la importancia de la sostenibilidad conforman algunos de los desafíos de la actual industria de la moda (Modaes, 2022).

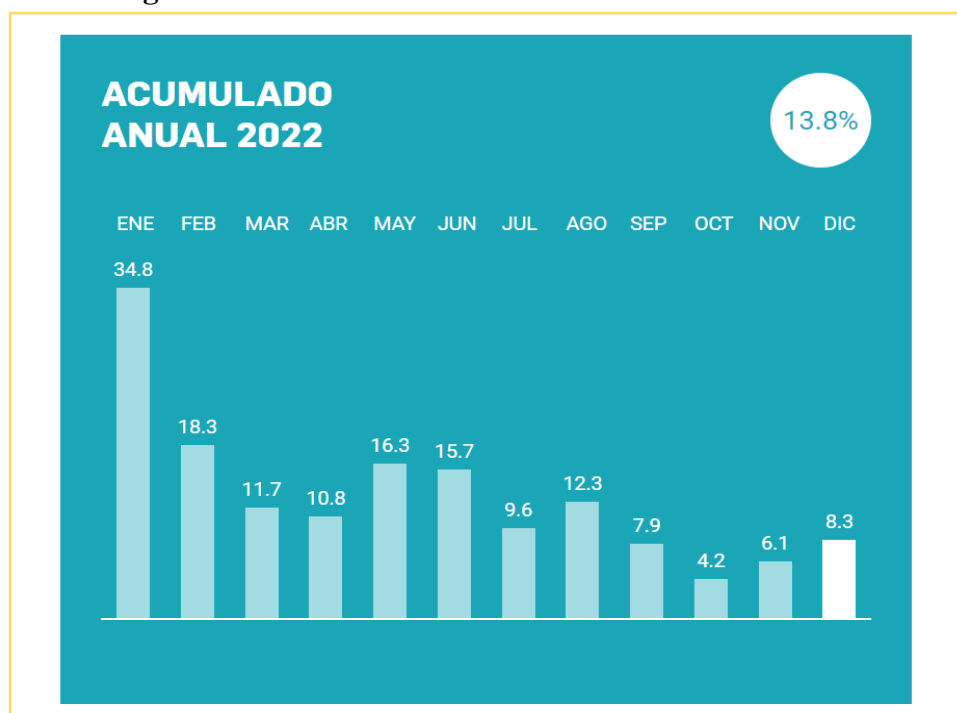
Durante el pasado 2022, como se recoge en la Figura 1 sobre la “Evolución Mensual de las Ventas en Moda Retail” se observa según la Asociación Nacional del Comercio Textil Complementos y Piel (ACOTEX) que el sector textil español experimentó un incremento en sus ventas de un 13.8%. Sin embargo, la cifra sigue situándose por debajo de los resultados obtenidos en los años previos a la pandemia de la Covid’19.

³ Según la RAE (2023) *influencers* es un anglicismo así reconocido usado en referencia a las personas con capacidad para influir sobre otras, principalmente a través de las redes sociales

⁴ Metaverso del inglés *metaverse* nueva interfaz de comunicación entre usuarios y empresas basada en realidades diferentes a las tradicionales de voz o imagen adquiriendo un nivel superior “virtual” de realidad inmersiva y/o aumentada. En palabras de su principal impulsor Mark Zuckerberg de Meta es un mundo más inmersivo y natural que el actual de las pantallas (IEBS, 2022)

⁵ Originalmente *gender fluid* en inglés refiere a aquel género en el que se ubican diversas identidades sexuales. De forma genérica manifiesta un cambio entre lo masculino y lo femenino o neutro (Concepto Definición, 2023)

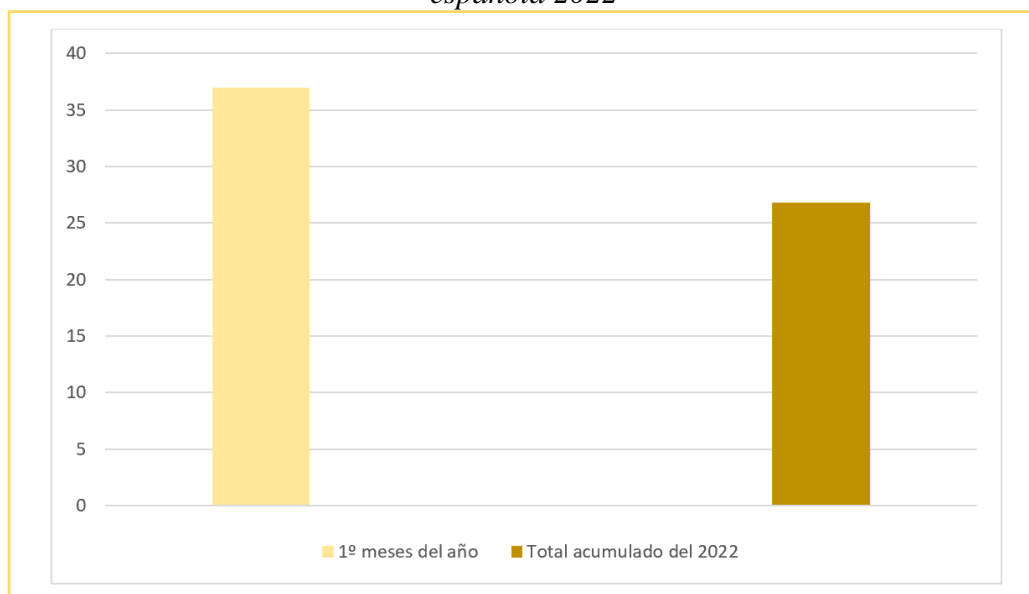
Figura 1: *Evolución Mensual de las Ventas en Moda Retail*



Fuente: ACOTEX (2022)

Así, a lo largo del 2022 como se expresa en la anterior Figura 1, la industria de la moda ha continuado con esta tendencia de recuperación, manteniendo una posición alcista. Como puede apreciarse, el primer mes del año se experimentó un incremento de las exportaciones del 39% aproximadamente, cifra que se vio afectada por el estallido de la guerra y la posterior tendencia inflacionista. A continuación, y a modo resumen, en la Figura 2 sobre el “Incremento de las exportaciones en la industria de la moda y calzado española 2022” se aprecia en primer lugar como los primeros meses del año se alcanzaron hasta los 37.002 millones de euros. Por otro lado, la segunda columna de la figura tiene en cuenta el resultado de las exportaciones de forma acumulada, en el cual el sector español ha logrado aumentar sus exportaciones en torno a un 21%, en concreto hasta 26.802 millones de euros (ACOTEX, 2022).

Figura 2: *Incremento de las exportaciones en la industria de la moda y calzado española 2022*



Fuente: *Elaboración propia a partir de la información de ACOTEX (2022)*

Las importaciones españolas han experimentado un aumento más paulatino, aunque situándose por encima a la cifra de exportaciones, acontecimiento que no experimentaba el sector español desde hacía décadas. Este suceso es la consecuencia de una latente reactivación de los intercambios internacionales tras la pandemia. Por otra parte, no fue hasta febrero del 2022 que el mercado español logró superar las cifras prepandemia, situando sus importaciones en una cifra de 2.595 millones de euros, un 5,7% al alza. Esta tendencia se mantuvo en los siguientes meses llegando a experimentar hasta un incremento del 60.9% en el mes de mayo. El resultado acumulado a final de año fue de un 42%. (ACOTEX, 2022).

Respecto a los principales proveedores de la moda española, en primer lugar y de forma indiscutible se sitúa China. Las importaciones españolas respecto al líder asiático han experimentado un incremento del 46%. Por otro lado, a lo largo del 2022 se han disputado el segundo puesto en el ranking, entre Turquía y Bangladesh. Con el paso de los meses, finalmente en la segunda posición se situó Bangladesh y en la tercera, al cierre del año se ha alzado Italia con un aumento de ventas del 55.9%, relegando a los exportadores turcos (ACOTEX, 2022).

En relación a las exportaciones los clientes primordiales de la moda española han permanecido estables los últimos años los clientes históricos; Francia, Portugal e Italia. El cliente principal se trata del público francés, situando la cifra de ventas en torno a los 4.000 millones de euros, seguido por los italianos con una cifra de 2.641 millones de euros y por último los lusitanos con unas ventas de 2.110 millones de euros (ACME, 2022).

Como consecuencia de la guerra, las relaciones de la industria de la moda española han alterado sus relaciones comerciales con Rusia, desapareciendo de la lista de sus principales clientes que, en el 2021, ocupaban el número trece. A raíz de esto, han interrumpido las exportaciones, sino que numerosas firmas españolas mundialmente conocidas han finalizado su actividad en el país ruso, como Inditex o Mango (López Barrios, 2012).

Por otro lado, teniendo en cuenta la inflación las exportaciones del sector también se han visto afectadas, siendo éstas más costosas con una tendencia alcista situada entre el 8-10% a lo largo de los meses. De la misma forma se han visto influenciadas las importaciones impactando en los precios finales de los productos (ACOTEX, 2022).

En resumen y con vistas al 2023 la recuperación del sector de la moda y calzado no puede asegurarse con certeza, ya que existe una gran incertidumbre con la actual situación de inestabilidad política y económica que se traduce en un repunte inflacionista (ACME, 2022). Los costes energéticos y el IPC siguen siendo elevados y algunas de las medidas proteccionistas del gobierno no serán extendidas durante este próximo año, aumentando la inseguridad sobre el aumento del consumo y la reducción de costes productivos.

1.2 El sector a nivel global

Al igual que en España, el resto del mundo se enfrenta a significativos desafíos que actualmente impactan en la sociedad. La industria de la moda y calzado se ve especialmente afectada por ellos y que son de un amplio espectro, así, como alegaba el historiador William Sumner: “ésta controla otros campos más allá de la moda”. Actualmente, es una de las formas de reafirmación de la marca personal, a la vez que un método de expresión o un símbolo de comportamiento colectivo. Esta industria además

de englobar áreas de estilismo, producción y consumo está estrechamente vinculada con el arte y diseño (Pedroni & Pérez-Curiel, 2019).

La irrupción de la tendencia *fast fashion*⁶ en las últimas décadas ha provocado una transformación en los modelos de negocio del sector. Esta tendencia ha supuesto una ampliación de la oferta del mundo de la moda, proporcionando nuevos productos en lapsos breves de tiempo. Es decir, se ha producido una transición de la moda por colecciones acordes a las estaciones climáticas hacia numerosos lanzamientos de productos con permanencia a corto plazo y que incitan al consumismo de forma reiterada, generando sensación de escasez y oportunidad de adquisición, ya que, si no adquieres esos nuevos productos, en ese breve periodo de tiempo serán sustituidos por otros nuevos (López Barrios, 2012).

Por consiguiente, se ha desarrollado un sector cada vez más rápido y cambiante que busca la continua adaptación a los constantes cambios de gusto de los consumidores. El dilema actual de forma globalizada que sufre el sector de la moda y calzado ha sido que el incremento de relevancia de los aspectos relacionados con la ética, responsabilidad y sostenibilidad han cuestionado la permanencia del *fast fashion* a largo plazo (López Barrios, 2012). Las empresas están realizando grandes inversiones en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para emprender hacia una transición responsable y respetuosa con el medio ambiente. Algunas de las alternativas que están tomando prestigio entre las marcas son: la reutilización de prendas, el diseño con materiales reciclables, la reutilización de desechos y el uso eficiente de los recursos (López Barrios, 2012).

A modo de conclusión, esta circunstancia de revolución digital y evolución sostenible emplazada en el contexto actual de tendencia inflacionista, crisis y un contexto bélico, sitúa a la industria de la moda en un periodo marcado por los cambios necesarios por parte de las empresas para poder hacer frente a los latentes desafíos a los que se enfrentan sin dejar de satisfacer las demandas de los consumidores.

⁶ Según el Ministerio de Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2014) *fast fashion* se refiere a un fenómeno de producción y consumo masivo que se incrementa a la misma velocidad a la que van cambiando las tendencias. El tiempo de vida de cada prenda fabricada es realmente corto.

2. Análisis interno de HOFF

2.1 Historia de la marca

HOFF es una marca de zapatillas deportivas que nace en la ciudad de Elche (Alicante, España) en el año 2016 de la mano de Francisco Marchena y Luis Miguel Botella, dos amigos de la infancia con el objetivo de cubrir una necesidad del mercado (Nadal, 2022). En el momento inicial únicamente diseñaron modelos casuales de calzado femenino (Somos Marketing, 2020). Pero con la evolución de la marca han ido ampliando su gama de productos y su abanico de consumidores.

Francisco Marchena tenía una tradición histórica familiar con la industria del calzado, su familia poseía dos fábricas de calzado en la localidad de Elche que tuvieron que ser cerradas con la irrupción de los productos (Hermosín, 2018). Por ello, Francisco se dedicó al sector bancario, pero siempre tuvo el sueño de emprender. Y fue por fin en 2015, cuándo encontró la oportunidad de negocio junto a su socio, Miguel Botella, que se dedicaba a la producción de calzado para terceros con empresas productoras chinas. Ambos socios decidieron unir sinergias y constituir su propia marca (Somos Marketing, 2020).

El nombre HOFF proviene del acrónimo *Hall of Fame*⁷ ya que desde el inicio focalizaron su público objetivo en aquellas mujeres emprendedoras, valientes, trabajadoras que buscan cambiar el mundo y que por lo tanto merecen el reconocimiento de estar en el muro de la fama (Nadal, 2022). Los fundadores buscaban la creación de una marca con su propia identidad, que vinculase el lujo a un precio asequible (Somos Marketing, 2020).

Para la constitución de HOFF se realizó una inversión inicial de 80.000 euros, a la que Marchena califica como “elevada” ya que, en el momento de creación y selección de proveedores, decidieron externalizar la producción a China, lugar en el que se precisa una primera inversión cuantiosa (Alarcón, 2022).

⁷ *Hall of Fame* del inglés, hace referencia a muro de la fama y significa que cualquier individuo perteneciente al mismo es una de las personas más famosas de un área determinado al que refiere dicho muro. (Collins Publishers, 2022)

Finalmente, Miguel Botella se retiró del proyecto y actualmente Francisco Marchena es el socio fundador y CEO⁸ de la empresa.

En el año 2015 el mercado del calzado, en concreto el de *sneakers*⁹ estaba caracterizado por un oligopolio con la presencia de tres competidores con gran relevancia, que poseían el 90% de las ventas del calzado femenino en el mercado español; New Balance, Superga y Adidas, que en su mayoría apostaban por la venta de las zapatillas deportivas de color blanco. Fue en este momento en el que Marchena y Botella vieron el nicho de negocio, y consideraron oportuna la introducción de un calzado deportivo que se caracterizaba por su combinación de colores y materiales (Somos Marketing, 2020).

HOFF busca ofrecer una línea de productos exclusiva, mediante el lanzamiento de ediciones limitadas que se caracterizan por su elegancia y versatilidad. Como alega el CEO de HOFF, Francisco Marchena: *From desk to disco*, es decir, buscan un calzado que pueda ser utilizado por las mujeres en diferentes momentos y situaciones (Somos Marketing, 2020). Asimismo, innovaron introduciendo serigrafías en las suelas de las zapatillas, un elemento que causó un gran éxito y que hoy en día es uno de los iconos que caracterizan sus deportivas HOFF.

El 1 de diciembre de 2016 se constituyó de forma oficial la marca de calzado HOFF. En su primer lanzamiento produjeron 3.600 pares, un año más tarde, prácticamente duplicaron su producción alcanzando los 7.000 pares de zapatillas. En 2019, tras los tres primeros años de negocio multiplicaron por tres sus ganancias y superaron la venta de 70.000 pares. Basándonos en estos resultados, podemos concluir el éxito y el crecimiento exponencial en los primeros años de configuración de la marca (Hermosín, 2018).

La llegada de la pandemia del Covid'19 en el año 2020, no supuso una catástrofe para la empresa, a diferencia de muchas otras marcas del sector. La compañía había obtenido en el ciclo anterior unos resultados satisfactorios en términos de datos y de rentabilidad, y aunque como el resto de las empresas redujeron su número de ventas durante el

⁸ Abreviatura en inglés CEO "Chief Executive Officer", que se traduce como "director ejecutivo" (Concepto Definición, 2023)

⁹ *Sneakers* hace referencia al anglicismo de "zapatillas".

confinamiento siguieron adelante por el apoyo de su incipiente cliente y abrieron su primera tienda física en la postpandemia en la calle Velázquez en la lujosa localidad del Barrio de Salamanca en Madrid. Por otro lado, lograron duplicar su facturación, aumentar considerablemente su equipo y elevar la producción hasta alcanzar los 250.000 pares de deportivas. En resumen, HOFF continuó con la tendencia favorable que venía manteniendo desde su creación mejorando sus resultados e impulsando su crecimiento (Hermosín, 2018).

Actualmente HOFF posee doce tiendas físicas en España, en importantes capitales como; Madrid, Barcelona, Valencia, Palma de Mallorca, Bilbao, Sevilla, Valladolid, Oviedo, Zaragoza y Málaga. Asimismo, está presente en otros lugares estratégicos de las ciudad y centros comerciales (HOFF, 2022). En este sentido, la empresa cuenta con numerosos “*corners*” en el Corte Inglés por todo España.

2.2 Misión, visión y valores

La **misión** de una empresa manifiesta su propósito y su razón de ser. Es aquella que otorga el sentido a la existencia de la compañía. Suele estar orientada en el largo plazo y no necesariamente hace referencia a objetivos concretos a corto plazo. La **misión** influye sobre la toma de decisiones de una empresa y guía la conducta de ésta. Así la **misión** de HOFF se define de la siguiente forma: “ser el medio de expresión de la nueva generación de mujeres imparables, soñadoras y valientes” (Francisco Marchena, 2019)

Mediante el análisis de la misión podemos abstraer conclusiones relevantes. HOFF no se centra únicamente en la venta de su producto, sino que como afirmó su cofundador y CEO de la empresa Francisco Marchena (2019): “no queríamos crear una empresa sino una marca reconocida que perdurase en el tiempo”. Es decir, querían ocupar un lugar importante en la mente de sus clientes.

Además, los elementos de su misión declaran que la marca HOFF buscaba crear algo más que unos simples deportivos, sino la creación de un concepto que sirva como medio expresivo de sus consumidoras, de tal forma que sus características principales de

originalidad, colores y materiales empoderen a aquellas personas que lleven puestos sus productos (Marchena, 2019).

En cuanto a la **visión**, suele ser una declaración que recoge las expectativas de futuro de la compañía, sus aspiraciones y posición estratégica en la desearía encontrarse a largo plazo (Marchena, 2019). Aunque HOFF no cuenta con una definición oficial y efectiva de la misma, recogiendo elementos del análisis realizado, la marca busca su hueco entre un mercado con alta competitividad constituido por marcas con gran reconocimiento y trayectoria. Por otro lado, busca que su producto inspire a aquellas personas que con gran esfuerzo trabajan para desarrollar un mundo mejor, y al mismo tiempo que su producto continúe siendo diferente, ya bien sea mediante las innovadoras historias que cuentan a través de sus suelas, o bien por sus coloridos diseños. Por último, como se expresaba en la **misión** de HOFF quiere ser más allá de un producto y una empresa, buscan ser un concepto en el que sus consumidores se sientan identificados.

La **visión** empresarial es muy relevante pues sirve para orientar y emplazar a la empresa en un marco futuro, así como para orientar la toma de decisiones y sus metas y objetivos a largo plazo. Claramente es un término clave para la estrategia de negocio (Gallo y Saavedra 2017)

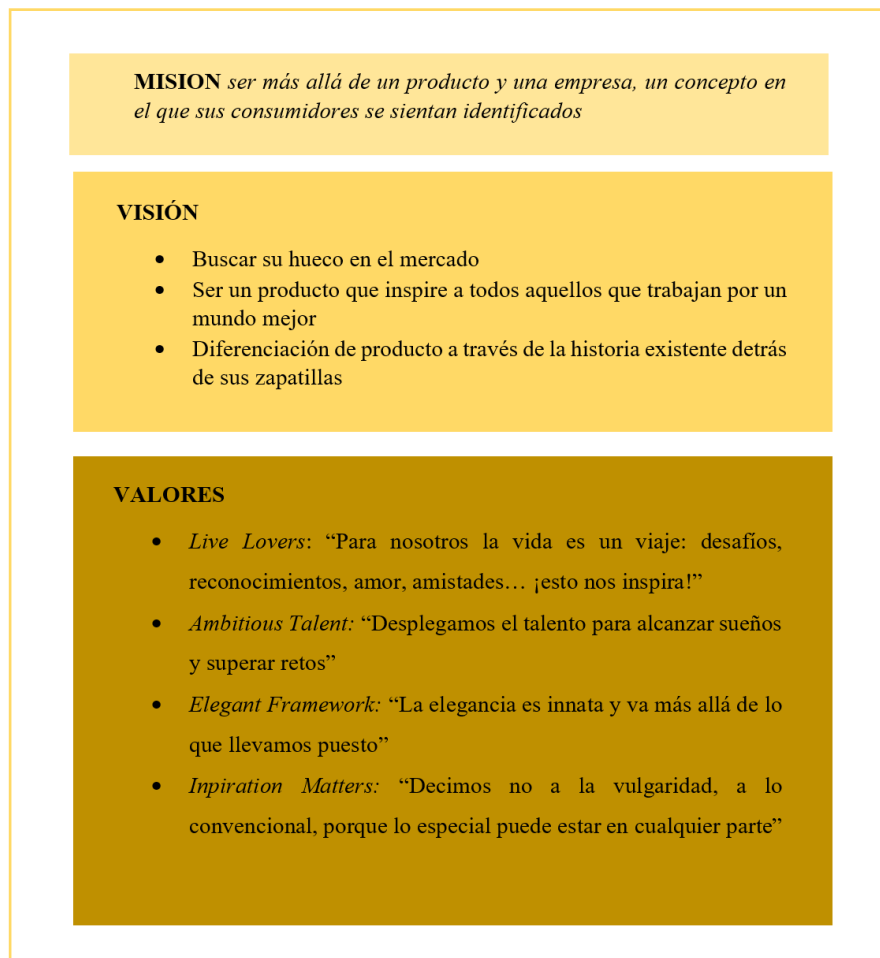
Los **valores** de HOFF representan los principios fundamentales sobre los que inspiran sus acciones y conducta. Rigen la ética que impregna y guía su conducta y deben estar presentes tanto en sus actividades cotidianas como en la forma de operar de sus empleados, así como en la toma de decisiones. Según el Francisco Marchena (2019) los valores de HOFF en concreto son expresados en el idioma inglés como medio más global de comunicación:

- *Live Lovers*: “Para nosotros la vida es un viaje: desafíos, reconocimientos, amor, amistades... ¿esto nos inspira!”.
- *Ambitious Talent*: “Desplegamos el talento para alcanzar sueños y superar retos”.
- *Elegant Framework*: “La elegancia es innata y va más allá de lo que llevamos puesto”.
- *Inpiration Matters*: “Decimos no a la vulgaridad, a lo convencional, porque lo especial puede estar en cualquier parte”.

Estos valores promueven la creación de una cultura empresarial que posiciona a la marca, y en el que sus consumidores puedan sentirse identificados, aumentando la fidelidad de los mismos. Los valores son fundamentales para generar un buen clima de trabajo, facilitan la sintonía con los clientes y constituyen la esencia de HOFF. Asimismo, se puede apreciar como los valores se encuentran en sintonía con la misión y visión de HOFF y que representan los puntos clave que caracterizan a la marca: inspiración, ambición, elegancia y originalidad.

A modo resumen, se ha realizado la Figura 3 que recoge tanto la **misión, visión y valores** de la marca HOFF.

Figura 3: *Misión, visión y valores de HOFF*



Fuente: *Elaboración propia a partir de Marchena (2019)*

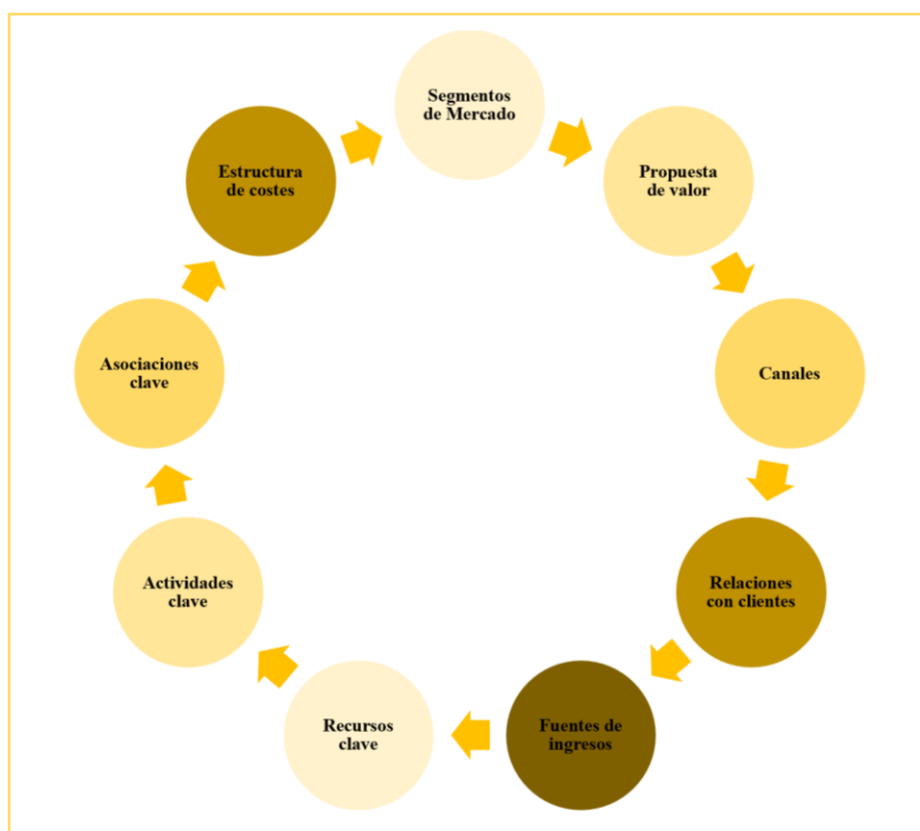
2.3 Modelo de negocio

Según Osterwalder & Pigneur (2021): “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Además, según estos autores el modelo de negocio debe plantear un concepto de fácil comprensión con los aspectos clave del desarrollo de negocio de tal forma que no simplifique en exceso su funcionamiento.

Para proceder al análisis del modelo de negocio de HOFF se va a utilizar la teoría del modelo de negocio Canvas de Osterwalder y Pigneur, que surge con la necesidad de definir un modelo organizacional adecuado, que relacione los principales componentes de un negocio (Ferreira Herrera, 2015). Este modelo ha sido seleccionado frente a otras alternativas como el modelo Gambardella debido a su simplicidad y practicidad, así como lo visual que resulta el mismo, adaptándose a la perfección a la empresa HOFF y a su sencillo modelo de negocio.

Este modelo divide el mismo en nueve elementos para explicar el funcionamiento y creación de valor de una empresa. Estos elementos abarcan los componentes esenciales de un negocio y son: oferta, viabilidad económica, clientes e infraestructura (Osterwalder & Pigneur, 2021). A continuación, en la Figura 4 se representan en concreto estos nueve elementos clave y el orden que va a seguir su análisis en el presente trabajo.

Figura 4: Componentes clave del Modelo de negocio Canvas



Fuente: *Elaboración propia a partir de Osterwalder & Pigneur (2021).*

2.3.1 Segmentos de mercado

En este primer elemento se identifica hacia quién está dirigida la marca. Es relevante definir bien el público objetivo para satisfacer de forma completa sus necesidades, establecer un tipo de relación con los clientes más relevantes y determinar lo que estaría dispuesto a pagar ese segmento por el producto (Osterwalder & Pigneur, 2021).

Cuando en 2015 surge la idea de creación de HOFF, los fundadores localizan un nicho de mercado, es decir, no diseñan un modelo de negocio enfocado al público general, sino dirigido a un segmento concreto y especializado, el de las *sneakers* femeninas. De esta manera, HOFF diseña sus productos atendiendo a los requisitos del calzado deportivo femenino (Francisco Marchena, 2019).

No obstante, a lo largo del desarrollo de la compañía el nicho de mercado ha ido evolucionando y hoy en día se podría definir que la marca HOFF está orientada a un

segmento mayor, pues en los últimos años ha ampliado su gama de productos incluyendo el sector masculino, así como líneas de accesorios y colecciones textiles.

2.3.2 Propuesta de valor

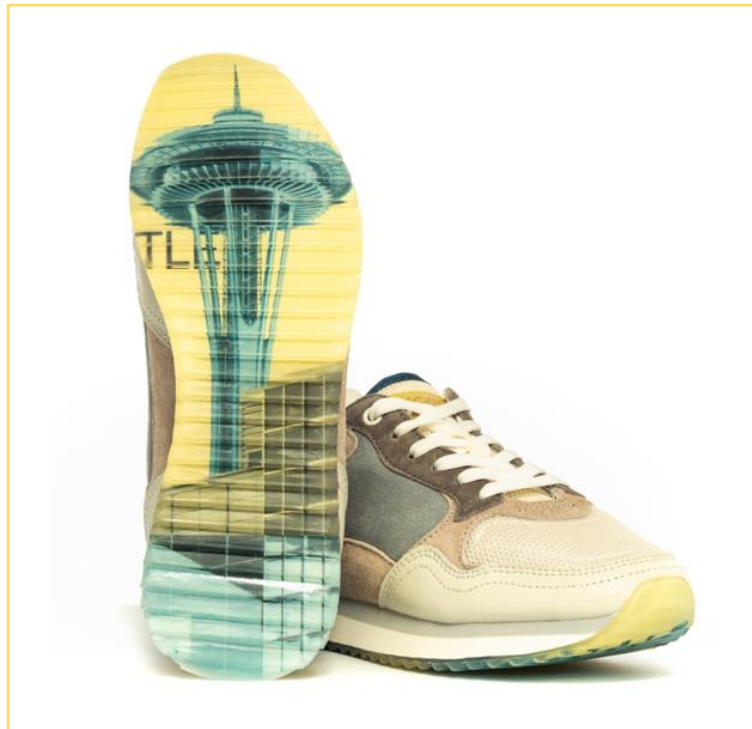
Una vez identificado el nicho o segmento de mercado se debe establecer la proposición de valor del negocio, qué es lo que la marca va a ofrecer para que el consumidor se decante por su producto en sustitución al de cualquier competidor, cubriendo de igual manera las necesidades del segmento (Osterwalder & Pigneur, 2021).

Como se comentaba previamente, en el momento del nacimiento de la marca existía una tendencia que predominaba en el mercado de las zapatillas que era, la simplicidad y el color blanco. A diferencia de ello, las deportivas HOFF se caracterizan por sus materiales y colores, rompiendo así con la tendencia universal del mercado, por lo que se puede hablar de una proposición de valor basada primordialmente en el diseño (Marchena, 2019). Además de ofrecer un producto diferenciado mediante ediciones exclusivas con unidades limitadas, la marca ofrece a su clientela un nuevo canal de expresión, a través del uso de sus llamativas deportivas.

De igual forma, la marca se diferencia del resto de zapatillas del mercado por sus características “suelas”, las cuales están serigrafiadas y permite a HOFF contar una historia a través de las mismas. La primera temática escogida en 2016, fueron las calles más icónicas del mundo. Desde entonces han representado ciudades, islas y otros lugares emblemáticos del globo estableciendo así un *storytelling*¹⁰ de fácil interpretación para los consumidores y mantener un hilo conductor en sus colecciones. mismas (Francisco Marchena, 2019).

¹⁰ *Storytelling* refiere a un anglicismo, constituido por dos palabras: historia y contar. Refleja una narrativa de sucesos que transmite un mensaje final (Conceptode, 2023)

Figura 5: *Zapatillas HOFF modelo Seattle*



Fuente: *HOFF (2020)*

2.3.3 Canales

Los canales determinan la forma de comunicación que establece la compañía con sus clientes, así como el método de distribución del producto o servicio que ofrecen (Osterwalder & Pigneur, 2021). A la hora de hablar de canales, se incluyen los de ventas, distribución y comunicación.

En primer lugar, HOFF cuenta con dos tipos de canales:

I. Canales propios de comunicación y distribución

Los canales propios son aquellos que pertenecen directamente a la marca, y actualmente la marca cuenta con dos canales principales:

- El canal directo que fue el inicial en el momento de creación de la marca, su página web. Y es que HOFF nació siendo una marca *pure player*, es decir que se dedicaban en exclusiva al comercio *online* (Francisco Marchena, 2019).

- En 2020 tuvo lugar la apertura de su primera tienda física en Madrid, siendo ésta su primer canal propio indirecto. Actualmente HOFF cuenta con doce tiendas físicas, además de la inicial en las localidades de: Madrid, Barcelona, Valencia, Palma de Mallorca, Bilbao, Sevilla, Valladolid, Oviedo, Zaragoza y Málaga (HOFF,2022).

Ambos canales atraviesan diferentes fases que se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 1: *Los canales propios de HOFF*

Propio	Fases de canal					
		Información	Evaluación	Compra	Entrega	Posventa
Directo	<i>Página web</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Página web • RRSS • <i>Newsletter</i> 	Email postventa	Página web	Logística internalizada <i>Home delivery</i> Recogida en tienda	Email postventa Servicio de limpieza
Indirecto	Tienda física	<ul style="list-style-type: none"> • Página web • RRSS • <i>Newsletter</i> • Escaparate 	Encuesta de satisfacción Contacto directo con personal	Tienda	Físicamente en tienda	Newsletter Servicio de limpieza

Fuente: *Elaboración propia a partir de información aportada por HOFF (2023)*

II. Canales de socios

Por otro lado, HOFF también cuenta con numerosas alianzas con otras marcas que distribuyen sus productos en sus tiendas o en sus emplazamientos de comercialización. Estos canales se caracterizan por ser indirectos y permiten aprovechar los puntos fuertes de venta de otras compañías (Osterwalder & Pigneur, 2021). Los clientes pueden encontrar las zapatillas HOFF en algunas tiendas multimarca, como la tienda NAC,

Anthropologie, See iou etc. O también pueden encontrarlas en los *corners*¹¹ del Corte Inglés o en la tienda de zapatillas Sueños Negros, en Barcelona (Marchena, 2019).

Al igual que los canales propios, los productos HOFF integrados en los puntos de venta de terceros también atraviesan las mismas fases del proceso de compra o *customer journey*, en esta ocasión muchas de ellas dependen de las condiciones de venta y características de dichos socios:

Tabla 2: *Los canales de los socios de HOFF*

Socios	Fases de canal					
		Información	Evaluación	Compra	Entrega	Posventa
Indirecto	<i>Socios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Página web • RRSS • Newsletter • Tienda física <p>(Del socio)</p>	<p>Email postventa</p> <p>O métodos del socio</p>	<p>Página web</p> <p>Tienda física</p> <p>Corners</p> <p>(Del socio)</p>	<p><i>Home delivery</i></p> <p>Recogida en tienda</p> <p>Directa en tienda física (Del socio)</p>	<p>A escoger según el socio</p>

Fuente: *Elaboración propia a partir de HOFF*

Los canales de socios generan un margen inferior al que la marca genera en sus canales propios, puesto que un determinado porcentaje del beneficio va destinado a aquellas marcas que comercializan los productos HOFF en sus establecimientos. No obstante, el éxito reside en tratar de lograr un equilibrio entre ambos canales tratando de maximizar los márgenes generados (Osterwalder & Pigneur, 2021).

2.3.4 Relaciones con clientes

Una empresa puede establecer distintos tipos de relaciones con sus clientes. Estas relaciones pueden ser personales o automatizadas y pueden estar más orientadas a la fidelización, venta o captación de clientes (Osterwalder & Pigneur, 2021).

¹¹ El término *corner* hace referencia a un espacio de negocio situado en un establecimiento o tienda ajeno (Conceptode, 2023)

HOFF cuenta con diferentes tipos de relaciones con el cliente que coexisten entre ellas. En un primer lugar, si un cliente asiste a cualquiera de las tiendas físicas propias de HOFF, tendrán acceso a una asistencia personalizada a la que podrán recurrir en los diferentes momentos de venta del producto. Otra forma personalizada es la atención al cliente por correo electrónico, que es la forma predeterminada de asistencia si se realiza una compra a través de su página web (HOFF, 2022).

Por otro lado, uno de los aspectos más relevantes en el modelo de negocio son las redes sociales, y el propio Francisco Marchena habla de la “comunidad HOFF” para referirse a aquellos suscriptores en sus diferentes redes sociales. A través de las redes, HOFF fomenta la creación colectiva en la que, a través de la colaboración de sus clientes, incitan a los mismos a realizar sus comentarios, opiniones y experiencias con la marca (Marchena, 2019).

Igualmente, resulta relevante destacar la gran inversión que realiza HOFF en sus actividades de marketing tanto para la captación de clientes potenciales, como la fidelización de estos (Marchena, 2019).

Desde sus comienzos HOFF ha realizado grandes esfuerzos por llegar a su público objetivo, para ello ha implementado numerosas acciones de marketing a lo largo de su trayectoria. HOFF trabaja de forma exhaustiva con reconocidas *influencers* para aumentar sus ventas y lograr un mayor impacto en redes sociales. Paula Echevarría, María Pombo, Nieves Álvarez o Sara Carbonero son algunas de las celebridades que, de forma voluntaria, han publicado las deportivas HOFF, ya que desde la marca defienden la publicidad honesta, y para ello les facilitan un par de deportivas de forma gratuita dejando a la libre deliberación de las propias *influencers* enseñar el producto en sus perfiles (Somos Marketing, 2020).

Pero HOFF no solo otorga una gran importancia a las redes, sino también organiza grandes eventos de comunicación invitando a las principales celebridades de nuestra sociedad, como por ejemplo el Hotel HOFF, una fiesta temática en la que *customizaron*¹² la conocida Casa Velázquez y la convirtieron por una noche en un hotel. Los invitados

¹² Expresión del inglés *customization* referida a la adaptación temática de un producto o evento a una situación (Universidad de Murcia. (2012)

tenían un *dress code*¹³ preestablecido, en este caso debían acudir en pijama y con el par de HOFF que les habían regalado (HOFF, 2021). En abril de 2022, HOFF organizó una fiesta para el lanzamiento de su nueva colección inspirada en Lanzarote con una temática de exploración (HOFF, 2022).

En definitiva, la relación, percepción y el impacto en los clientes es un aspecto primordial en las políticas de HOFF. El incremento del uso de redes y nuevas tecnologías en la sociedad facilita el contacto con los consumidores y es una herramienta clave para darse a conocer.

2.3.5 Fuentes de ingresos

El modelo de negocio HOFF posee una fuente de ingresos basada en la venta de activos sobre la cual se genera el flujo de caja de la empresa. HOFF comercializa los derechos de la propiedad de sus productos textiles, primordialmente zapatillas deportivas, aunque recientemente han ampliado su gama de productos. En definitiva, los ingresos de la marca se refieren a transacciones puntuales de sus clientes al adquirir alguno de sus productos (Osterwalder & Pigneur, 2021).

En el momento de creación de la marca el precio inicial establecido respecto a sus deportivos se situaba en setenta y cinco euros. No obstante, seis años más tarde el precio oscila entre los noventa y nueve y ciento treinta euros el par de zapatillas dependiendo de sus características y modelo (Marchena, 2019).

2.3.6 Recursos clave

Los modelos de negocio descansan sobre determinados recursos que son imprescindibles para el funcionamiento de la empresa y que facilitan la creación de valor. Utilizando la teoría del modelo de negocio Canvas de Osterwalder y Pigneur los recursos clave de HOFF pueden ser clasificados en diferentes grupos:

¹³Expresión del inglés que refiere a código de vestimenta, un conjunto de normas o directrices de vestimenta que se establecen en un contexto específico (Sánchez, 2023)

- *Físicos*: en primer lugar, HOFF requiere maquinaria e instalaciones de fabricación para la elaboración de sus productos. En este caso la producción de la empresa se realiza en China, aunque tienen en mente mediante un efecto *reshoring*¹⁴ trasladar la producción al país de origen de la marca, España, y trabajar de la mano de productores locales. Con ello podrán hacer uso del *Made in Spain*¹⁵ en su comunicación (Modaes, 2019).

Por otro lado, HOFF cuenta con diferentes puntos de venta físicos en los cuales comercializan sus productos y al mismo tiempo poseen naves de almacenamiento pues, aunque comenzaron subcontractando la distribución de sus productos, debido a un elevado número de incidencias procedieron a internalizar la distribución. Es por esto, que, en la localidad de Elche, cuentan con un espacio físico en el cual gestionan esta actividad (Marchena, 2019).

- *Intelectuales*: este tipo de recursos cada vez tienen una mayor importancia dentro del modelo de negocio, en el caso de HOFF al ser una empresa destinada al consumo, el elemento más relevante dentro de este tipo de recursos es el nombre de la marca (Osterwalder & Pigneur, 2021).

Los productos HOFF están protegidos por los derechos de marca y propiedad intelectual. La marca es una característica distintiva que se asocia a los productos y que sirve para diferenciarlos de los productos alternativos que ofrecen sus competidores.

Este tipo de derechos permiten a los titulares el control de uso y comercialización de sus productos, al igual que su protección ante usos no autorizados e ilegales. El respeto de los mismos es trascendental para la protección del esfuerzo de desarrollo e innovación de la compañía (HOFF, 2022).

- *Humanos*: debido al modelo de negocio de HOFF los recursos humanos son esenciales en el funcionamiento de la empresa. Además, al tratarse de un negocio

¹⁴ Del inglés práctica que implica trasladar un negocio o una parte de este que estaba situado en un país diferente de vuelta a su país de origen (Cambridge Dictionary, 2023)

¹⁵ Anglicismo que hace referencia al origen geográfico de un producto, indicando así el lugar de producción. Es una etiqueta que se utiliza para identificar y promocionar la producción nacional (Collins Dictionary, 2023)

situado en el mundo de la moda y la creatividad, los recursos humanos en este ámbito requieren un alto grado de conocimiento e implicación (Osterwalder & Pigneur, 2021).

Este tipo de recursos impulsan la innovación mediante ideas creativas que diferencian sus zapatillas del resto de competidores (Osterwalder & Pigneur, 2021). Por otro lado, forman parte del proceso de desarrollo del producto. A lo largo de su trayectoria HOFF ha cambiado de diseñadores y ha lanzado colecciones con diferentes diseñadores de alto rango a modo de colaboración como Moisés Nieto (HOFF, 2020).

A modo de resumen, se puede concluir que los recursos humanos de HOFF son muy valiosos para el desempeño del modelo de negocio y colaboran en el desarrollo de producto, innovación y creación de marca.

2.3.7 Actividades clave

Las acciones clave de una empresa son aquellas trascendentales para el funcionamiento de ésta y su proposición de valor (Osterwalder & Pigneur, 2021). Actualmente HOFF cuenta con once departamentos diferentes y especializados en las actividades que movilizan el funcionamiento de la empresa. De forma detallada (HOFF, 2023):

- *Experiencia del cliente*: se encargan de perfeccionar la satisfacción y lealtad por parte de sus clientes respecto a la marca HOFF. Analizan su satisfacción durante la adquisición de sus productos para identificar sus áreas de mejora. Por otra parte, trabajan para mejorar la calidad del servicio, diseñan la experiencia de cliente y gestionan la retroalimentación o *feedback* de sus clientes.
- *Digital*: son responsables de la presencia digital de HOFF y sus productos, colaborando así en la promoción de los mismos, la ventas *online* y difusión de información. Debido a la importancia del internet, redes sociales y nuevas tecnologías en la actualidad, las funciones de este departamento son imprescindibles para la marca. Algunas de las labores que desempeñan son: diseño e implementación de estrategias de marketing digital y de contenidos, diseño y desarrollo de la página web, creación y lanzamiento de contenido digital

tanto para su sitio web como para sus redes sociales, principales medios a través de los cuales HOFF impulsa su marca. Respecto a las redes sociales de HOFF, actualmente está presente en las más populares: *Tiktok, Facebook, Instagram, Pinterest, Youtube, Vimeo y LinkedIn*.

- *Marketing*: se trata de uno de los departamentos más relevantes de la empresa HOFF ya que realiza grandes inversiones en el mismo para el desarrollo y crecimiento de la marca. Diseñan aquellas estrategias que buscan la promoción e incremento de ventas de sus productos. Algunas de sus principales tareas son la investigación de mercado, desarrollo de marca, campañas de marketing y planificación de promociones, como por ejemplo la campaña diseñada para el Black Friday¹⁶.
- *People*: tradicionalmente corresponde al departamento de recursos humanos y gestionan el capital humano de la empresa. El reclutamiento, selección de personal, compensación o formación son algunas de sus tareas principales.
- *Financiero*: se trata de un eslabón clave para el éxito de HOFF ya que participa en el crecimiento empresarial y desarrollo a largo plazo de la misma. Se encarga de la gestión de los recursos financieros de la compañía, y debe asegurar un control financiero y colaborar en la toma de decisiones basándose en su situación financiera.
- *Logística*: “*Getting the right thing in the right place at the right moment*” (HOFF, 2023). Se encarga de la distribución y logística de los productos HOFF, como se comentaba previamente esta función se internalizó en el 2018 y desde entonces se gestiona esta actividad desde dentro de la propia compañía.
- *Arte*: HOFF cuenta con dos actividades principales dentro de este departamento, por un lado, aquella que colabora con los creadores de contenido digital, desde el

¹⁶ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo I: Campaña Black Friday HOFF 2022

cual diseñan, graban y planean contenido para sus plataformas. Por otra parte, dentro del departamento de arte se encuentra el equipo creativo y de diseño de producto.

- *Retail*: profundiza en la gestión de ventas y en la distribución al consumidor final. Para HOFF resulta muy importante mantener la imagen de la marca y este departamento se encarga de preservarla. Además, se trata de la cara visible de la marca y son el principal agente que gestiona las relaciones con el cliente.
- *Wholesale* o venta al por mayor: desde HOFF buscan que sus minoristas o *retailers* sean un eslabón más dentro de la cadena de valor. Para ello este departamento se encarga de las relaciones y contratos con los mismos, así como controlar la esencia y características de la marca en los puntos de venta externos de HOFF.
- *Producto*: ejercen una función intermediaria entre el equipo creativo y el departamento de marketing de tal forma que ambas actividades generen sinergias y se vean complementadas.

2.3.8 Asociaciones clave

HOFF posee relaciones laborales con proveedores, minoristas y otro tipo de socios que colaboran en el desarrollo del funcionamiento de la empresa. Estas alianzas son elementales para la creación de sinergias, reducción de riesgos y gestión de recursos (Osterwalder & Pigneur, 2021).

En primer lugar, se debe señalar la relación que mantiene HOFF con su proveedor, localizado en China. Como se comentaba con anterioridad la empresa posee el proceso de producción externalizado, de tal forma que supone una reducción de costes. Por lo tanto, siguiendo el modelo Canvas podemos hablar de una relación de “optimización y economía de escala” la que mantiene HOFF con su proveedor (Ferreira Herrera, 2015).

Por otro lado, podemos hacer referencia a las diferentes alianzas estratégicas que mantiene HOFF para realizar actividades puntuales, aumentar sus capacidades y ampliar su acceso a potenciales clientes. Un ejemplo de ello es la reciente colaboración con Mini¹⁷ mediante un concurso de diseño de unas zapatillas en sintonía con el vinilo de un Mini eléctrico con la finalidad de fomentar la sostenibilidad y la innovación creativa. A través de este tipo de asociaciones la marca consigue involucrar a los individuos en el proceso de diseño de la marca, ampliar su abanico de clientes dándose a conocer entre los clientes de Mini, y potenciar su red de comunicación, así como la imagen de la marca (Mini, 2022).

Otra de las asociaciones estratégicas de HOFF son aquellas establecidas con *influencers*, diferentes colaboraciones y actividades que la marca impulsa para llegar a una mayor audiencia a través de sus perfiles en redes sociales. En 2018 organizaron un taller de diseño de la serigrafía de las suelas de sus zapatillas para *influencers*, con la finalidad de dar cierta transparencia respecto a su proceso productivo y de diseño (Marchena, 2019).

2.3.9 Estructura de costes

En este apartado se busca definir los costes a los que se expone un modelo de negocio como el de HOFF. Según Osterwalder y Pigneur los costes de un modelo de negocio se pueden clasificar en función de su planteamiento, si busca reducir al máximo sus costes o bien si se otorga mayor importancia a la creación de valor y se incurre por lo tanto en unos mayores costes.

Desde esta perspectiva HOFF posee una estructura de costes combinada, ya que por un lado cuenta con el proceso productivo externalizado que supone una reducción de costes ya que la alternativa sería una producción nacional más costosa. Asimismo, HOFF considera primordial la creación de valor y experiencia del consumidor, un claro ejemplo fue la internalización del proceso de logística, ya que, aunque suponga un incremento de costes logísticos y de almacenamiento, facilitan una mejor experiencia al consumidor, frente a las malas experiencias con empresas de terceros distribuidoras (Marchena, 2019).






¹⁷ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo II: HOFF x Mini

Por otro lado, al igual que la mayoría de los modelos de negocio, el correspondiente de la empresa HOFF está expuesto a los costes ordinarios en una empresa textil o de calzado (Osterwalder & Pigneur, 2021): costes fijos como sueldos o alquileres, costes variables o economías de escala relacionados con el volumen de producción o las economías de campo relacionadas con la tendencia de crecimiento de negocio que experimenta HOFF en los últimos tiempos.

2.4 Modelo de negocio Canvas

En este epígrafe se presenta a modo resumen y de forma visual el modelo de negocio Canvas de Osterwalder & Pigneur (2021) aplicado a HOFF.

Tabla 3: Modelo de negocio Canvas HOFF

<p>Asociaciones clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Optimización y economía de escala <ul style="list-style-type: none"> Proveedor en China Alianzas estratégicas <ul style="list-style-type: none"> Aumentar capacidades Potenciales clientes Colaboraciones <ul style="list-style-type: none"> Grandes marcas Influencers RRSS 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Experiencia del cliente Digital Marketing People Financiero Logística Arte Retail Wholesale Producto 	<p>Propuestas de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> Colores y materiales Ediciones exclusivas Nuevo canal de expresión Suelas con historia, serigrafadas 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Asistencia personalizada: <ul style="list-style-type: none"> Tienda Email Comunidad HOFF RRSS Comunicación y marketing 	<p>Segmentos de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> Sneakers femeninas Sneakers masculina Accesorios Moda femenina joven Moda masculina joven
<p>Estructura de costes </p> <ul style="list-style-type: none"> Reducción de costes (externalización de fabricación) Creación de valor (mejorar experiencia del cliente) Costes ordinarios (fijos, variables, economías de escala, economías de campo) 		<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> Venta de activos Transacciones puntuales de los clientes al adquirir productos. 		

Fuente: *Elaboración propia a partir de HOFF y el modelo de negocio Canvas*

2.5 Productos

HOFF ofrece una variada oferta de productos siendo su producto principal e inicial las zapatillas deportivas. Gracias al éxito entre los individuos y crecimiento de la marca, han ido introduciendo nuevos productos y actualmente cuenta con dos líneas de productos que distingue entre “Mujer” y “Hombre” (HOFF, 2023). Dentro de estas dos líneas los productos se clasifican en diferentes categorías que se pueden apreciar en las siguientes tablas:

Tabla 4: *Productos HOFF dentro de la línea “Mujer”*

MUJER					
SNEAKERS	CALZADO	BOLSOS	MARROQUINERÍA	ROPA	ACCESORIOS
Colecciones ¹⁸	Botines	Bolsos de hombro	Carteras	Abrigos	Gorros
	Sandalias	Bolsos <i>shopper</i>	Monederos	Sudaderas ¹⁹	Bufandas
		Minibolsos		Pantalones	Calcetines
		Mochilas		Camisetas	
		Asas bolsos			
		Nylon			
		Piel			

Fuente: *Elaboración propia a partir de HOFF*

Tabla 5: *Productos HOFF dentro de la línea “Hombre”*

HOMBRE	
SNEAKERS	ROPA
	Calcetines
	Sudaderas
	Camisetas
	Pantalones

Fuente: *Elaboración propia a partir de HOFF*

Las colecciones corresponden a las diferentes campañas que se clasifican en otoño-invierno y primavera-verano. Sin embargo, HOFF también apuesta por la tendencia actual *fast fashion* y lanza nuevos productos de manera intermitente, por lo que no podemos asumir que únicamente ofrece nuevos productos dos veces al año, sino que de forma continuada (Francisco Marchena, 2019).

Como se comentaba previamente HOFF también apuesta por ediciones limitadas con colaboraciones especiales, como por ejemplo su colección con la diseñadora y DJ Miranda Makaroff²⁰(Miranda Makaroff x HOFF, 2021) o la línea de gafas que lanzó junto con la marca Kaleos²¹(Kaleos x HOFF, 2021).

¹⁸ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo III: Zapatillas Florida HOFF, Mujer

¹⁹ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo IV: Sudadera de la línea “Mujer” HOFF

²⁰ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo V: La diseñadora Miranda Makaroff con las zapatillas de su línea HOFF

²¹ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo VI: Colaboración óptica con Kaleos

Respecto a los rangos de tallas de los productos HOFF, la marca opera con el tallaje estándar que frecuenta el sector de la moda. Dentro del calzado HOFF oferta productos desde la talla europea 36 hasta la 42 en la línea de mujer, y desde la 41 hasta la 46 en la línea de hombre. Por otra parte, respecto a los productos de vestimenta HOFF ha simplificado las tallas reduciéndolas a un espectro de tres tallas: S, M y L (HOFF, 2023).

2.6 Principales competidores de HOFF

Actualmente HOFF tiene numerosos competidores dentro del mercado español, todos ellos comparten su país de origen y se encuentran entre las tendencias actuales de calzado (Gil, 2021). Es necesario realizar un análisis de estos para poder evaluar el posicionamiento de la marca:

- **Mikakus** una marca fundada por tres jóvenes procedentes de la ciudad condal que dieron a conocerse en el año 2019. Sus zapatillas²² están inspiradas en diseños de los años 70 y se caracterizan por una estética vanguardista que emulan colores y tejidos relacionados con la naturaleza. Recientemente han introducido el uso de materiales reciclados como guiño a la sostenibilidad y materiales ultraligeros. Actualmente la marca ha traspasado las fronteras y situó su primera tienda física en Japón, gracias a la inversión e impulso realizado por el exfutbolista Andrés Iniesta que comenzó a formar parte del negocio. El precio de su calzado oscila en torno a los ciento setenta euros (Gil, 2021).
- **The Cut Project** un proyecto impulsado por el diseñador Antonio Marcos que tras su paso por reconocidas firmas de la moda como Carolina Herrera o Loewe decidió introducir un nuevo concepto de calzado femenino. Las zapatillas²³ se caracterizan por sus extravagantes diseños con llamativas plataformas que buscan romper con el *fast fashion* y demostrar su compromiso con el medio ambiente, teniéndolo muy presente en todos sus procesos productivos. El diseñador apuesta por un calzado confeccionado con materiales reciclados y defiende la idea de un calzado de lujo, asequible que perdure en el tiempo. Su producción no se localiza

²² Para una visión más detallada véase *infra* Anexo VII: Zapatillas Mikakus Mujer

²³ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo VIII: Sneakers plataforma The Cut Project

exclusivamente en España, sino que cuenta con proveedores extranjeros en su mayoría italianos y portugueses. (Gil, 2021). Actualmente cuenta con numerosos establecimientos de venta en España y el precio de los deportivos se encuentra en un rango entre los ochenta y los doscientos euros (The Cut Project, 2023).

- **Bryan Stepwise** en este caso comparte ciudad de origen con la marca HOFF, nació en la localidad de Elche y se trata de una marca de calzado basado en la confección artesanal. Entre su oferta de productos²⁴ se encuentran deportivos básicos y de corte clásico que se asemejan a las zapatillas HOFF. En cambio, ofrecen otros tipos de calzado que tienen mayor fama que sus zapatillas, primordialmente calzado de piel como botas, botines o sandalias. Su filosofía se ciñe a cubrir necesidades básicas y reales que surgen en el día a día de las personas, en su mayoría tiende a enfocar sus productos a un calzado cómodo que pueda ser utilizado en diferentes aspectos de la vida, desde un calzado de oficina a un calzado sport, como sus zapatillas (Gil, 2021). El precio medio de su producto se sitúa en torno a los sesenta euros (Bryan Stepwise, 2023).
- **Saye** otra alternativa sostenible que surge en Barcelona y que se caracteriza por el destinatario de parte de los fondos recaudados a través de la venta de sus zapatillas, destinados a la lucha contra la deforestación (Gil, 2021). En lugar de centrarse en un producto tendencia buscan provocar un cambio de mentalidad entre los consumidores y colaborar con aquellas zonas del planeta realmente afectadas por la deforestación. Además, utilizan elementos reciclados y veganos para la confección de sus zapatillas.²⁵ Actualmente financian la plantación de dos árboles por cada par de zapatillas vendido, y el precio de sus *sneakers* se sitúa en torno a los ciento treinta euros. La firma no cuenta con ninguna tienda propia en la que comercialice sus productos, no obstante, está asociada con numerosas marcas a nivel mundial que comercializan las zapatillas Saye en sus establecimientos (SAYE, 2023).

²⁴ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo IX: Zapatillas Mujer Bryan Stepwise

²⁵ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo X: Zapatillas Saye Unisex

- **Yuccs** una marca perteneciente a la localidad mallorquina que fabrica sus productos con materiales naturales. La marca tiene gran reconocimiento entre los consumidores españoles debido a su comodidad y procesos de confección (Gil, 2021). Además, reconocidas personalidades se identifican con la marca y de forma habitual hacen uso de sus zapatillas²⁶, como por ejemplo el Rey de España, Felipe VI. Yuccs se caracteriza por sus procesos de elaboración y producción artesanales con productores locales. La empresa apuesta por el *slow fashion* con la finalidad de concienciar a la sociedad sobre el impacto en el medio ambiente y el agotamiento de recursos naturales. El precio medio de sus deportivos es de ciento quince euros y actualmente Yuccs cuenta con cuatro tiendas físicas: Madrid, Barcelona, Palma de Mallorca y Bilbao. Asimismo, el calzado Yuccs puede encontrarse en otros establecimientos como en los *corners* de El Corte Inglés. (Yuccs, 2023).

3. Conclusión Parte I

La ampliación de la oferta de productos HOFF ofreciendo productos para hombre además de la línea de mujer, va a permitir a la marca abrir su nicho de mercado y por lo tanto ampliar el público objetivo a un mayor número de clientes potenciales. Además, su potente inversión y acciones a través de las redes facilitarán la comunicación y el darse a conocer a los mismos.

Por otro lado, el hecho de que se trate un sector con una gran competencia dificulta que los consumidores se decanten de primera instancia por los productos HOFF, no obstante, el número elevado de competidores simplifica la penetración de mercado ya que la existencia de barreras es inferior.

La forma entrada en los mercados internacionales a través de sus propios canales es una buena ocasión para la marca HOFF tras el éxito experimentado los últimos años desde su entrada en el sector español. Además, las recientes colaboraciones con grandes marcas como la reconocida marca de coches Mini dejan en muy buen posicionamiento a HOFF y facilita su integración en nuevos mercados.

²⁶ Para una visión más detallada véase *infra* Anexo XI: Zapatillas Unisex Yuccs

Por lo tanto, junto con el diseño de una estrategia adecuada, HOFF podría trasladar su éxito y aumentar su crecimiento de forma exponencial con la entrada al extranjero. En concreto, HOFF deberá elaborar el diseño del plan de internacionalización. Asimismo, deberá tener en cuenta los grandes cambios y desafíos que atraviesa este sector, y, por lo tanto, en primera instancia, prestar especial atención a la importancia que ha cobrado la sostenibilidad en el sector.

PARTE II:

DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

En esta Parte II del trabajo se va a realizar un análisis, diseño e implantación de un Plan de Marketing Internacional (PMI) para la internacionalización de la marca HOFF. Para ello es conveniente realizar un estudio metodológico previo de los distintos planes de marketing internacionales existentes y seleccionar aquel que se adecúe mejor a las características de la marca. Una vez encontrado el modelo más adecuado, se procederá al diseño del Plan de Marketing Internacional de HOFF. Este plan requerirá la selección de aquellos mercados en los que entrará la marca, así como de las diferentes posibilidades de entrada de esta. Posteriormente se planteará un marketing mix para cubrir las necesidades y requisitos que demandan los nuevos mercados y por último se procederá a la implantación del nuevo plan.

4. Valoración de distintos Modelos de Internacionalización

Se analizarán distintas teorías y enfoques sobre modelos de internacionalización de tal forma que, a través de esta comparación, se pueda decidir de forma informada qué Plan de Marketing Internacional se adapta mejor a la marca, y aquel que posibilitará los objetivos estratégicos de HOFF. En concreto se estudiarán los modelos: Hollensen (2017), ICEX (2017) y Llamazares-Nieto (2001).

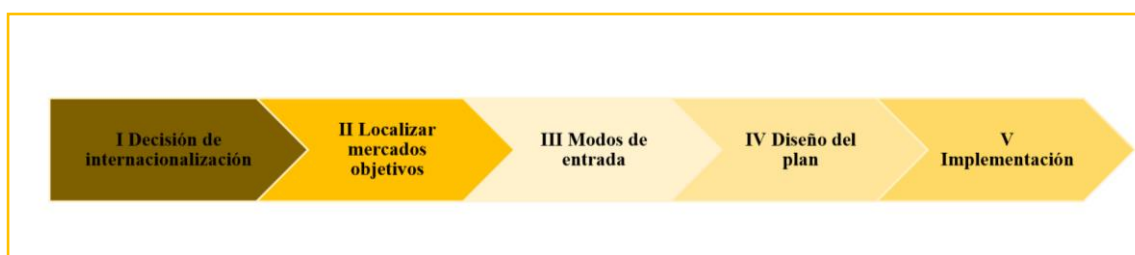
4.1 Modelo de Internacionalización según Hollensen

Svend Hollensen profesor de Marketing Internacional en la Universidad Southern Denmark es un autor con gran trayectoria y altamente conocido en el ámbito del marketing gracias a sus obras y a sus artículos publicados en prestigiosos medios.

4.1.1 Objetivo del modelo Hollensen

El modelo de internacionalización de Hollensen (2017) se trata de un marco conceptual desarrollado por el profesor Svend Hollensen que se utiliza para analizar y evaluar el proceso de internacionalización de una empresa. De esta manera propone un marco útil para la toma de decisiones de las empresas respecto a su internacionalización. De tal forma que podemos referirnos a este modelo como una herramienta útil para los empresarios. Se basa en cinco decisiones establecidas por el autor, con el principal objetivo de brindar a las empresas una ventaja competitiva duradera que permita el éxito de estas en los mercados internacionales.

Figura 6: *Las cinco decisiones de Hollensen*



Fuente: *Elaboración propia*

I. La decisión de internacionalizarse

En este primer apartado se busca concretar si la internacionalización de la marca es adecuada. Es por esto por lo que, Hollensen (2017) introduce aspectos relacionados con el inicio de proceso, como pueden ser distintas teorías establecidas, la globalización o la importancia de la competencia en los mercados internacionales.

De forma previa a iniciar la deliberación respecto al proceso de internacionalización, Hollensen determina como el plan de marketing a desarrollar debe ir en línea con la misión y visión de la marca. Asimismo, el autor alienta a las empresas a realizar un proceso metódico en los que se evalúe de forma detallada otros aspectos clave del negocio como pueden ser la financiación, la cadena de valor, y su correspondiente proposición de valor y el establecimiento de unos objetivos de marketing acompañados de un análisis marketing mix. De esta forma, el plan de internacionalización debe combinar los aspectos esenciales de carácter interno como la misión, visión y proposición de valor, como aquellos imprescindibles para realizar un plan de marketing de internacionalización adecuado. Es por esto que, Hollensen en un primer lugar recomienda la realización de un análisis DAFO para cubrir tanto todo el análisis a nivel interno de la marca como aquellos de carácter externo, de tal forma que se consiga una perspectiva equilibrada que facilite la deliberación (Hollensen, 2017).

En este sentido, Hollensen propone el uso de otras herramientas como por ejemplo el modelo establecido por Solberg (1997): “El modelo de las nueve ventanas”. Este modelo plantea una estrategia basada en el posicionamiento de las empresas respecto a la globalización para decidir si la internacionalización resulta conveniente o no. En conclusión, esta primera etapa busca tanto evaluar la situación interna de la marca y sus factores clave, como la situación de la marca respecto a los mercados exteriores, de tal forma que sea posible tomar una decisión de internacionalización fundamentada.

II. Qué mercados abordar

Hollensen (2017) defiende que esta fase debe ser de la más rigurosas a la hora de internacionalizar una empresa ya que puede suponer el fracaso directo del proceso. Se

debe realizar un estudio de segmentación de mercados que permita localizar aquellos mercados óptimos en los que introducir el modelo de negocio. Para ello será necesario atender a cuestiones geoestratégicas, como bien pueden ser singularidades geográficas, tamaño de los países o la localización de los mismos. Además, se deberá estudiar en profundidad los factores socioculturales de los países escogidos en la segmentación, de tal forma que la compañía sea conocedora de los estándares de vida, gustos y peculiaridades de los consumidores de dichos mercados. Por último, será necesario analizar la competitividad existente en los mismos.

III. Modos de entrada en el mercado

Esta fase del modelo de Hollensen es un factor clave que debe ser estudiado rigurosamente para tratar de maximizar el beneficio en el inicio de internacionalización de la marca. Por otro lado, existen otros elementos que van a condicionar la estrategia de penetración del mercado:

- *Factores externos:* deben considerarse las barreras de entrada en los mercados, el tamaño y situación de estos, así como sus competidores. Además, la entrada en un mercado puede resultar más asequible mientras existan similitudes entre el mercado originario de la marca, y el mercado potencia, lo que se conoce como distancia sociocultural (Hollensen, 2017).
- *Factores internos:* se analiza la capacidad operativa de la empresa, el tamaño de esta y su diferenciación frente a los potenciales competidores (Hollensen, 2017).
- *Factores específicos de transacción:* se especifica la proyección de la marca respecto a sus habilidades y capacidades a la hora de realizar su modelo de negocio (Hollensen, 2017).
- *Otros factores:* se contemplan elementos relacionados con el comportamiento de la marca, como su capacidad de anticipación, flexibilidad, capacidad resolutoria o de confrontación a nuevos desafíos (Hollensen, 2017).

Una vez valorados todos estos factores, Hollensen plantea tres métodos principales de penetración de mercado. Por un lado, puede emplearse el método jerárquico que consiste en la adquisición o inversión directa en una compañía en el mercado escogido, de tal forma que la marca ostentaría el poder íntegro. El siguiente método es el denominado intermedio, que implica el control de forma híbrida por parte de la marca, ya que el objetivo de este método busca entablar relaciones comerciales con una empresa originaria del mercado en el que se quiere operar. Y por último el método de exportación, basado en la introducción del bien o servicio de la marca sin instaurar bases en dicho mercado, lo que implica un aumento de incertidumbre y riesgos (Hollensen, 2017).

IV. Diseño del plan global de marketing

Esta parte del modelo está basada en el reconocido paradigma del Marketing Mix sobre las 4P's establecido por el autor McCarthy en 1964. Según Hollensen en función de este modelo a través del producto, precio, distribución y promoción se lograrán los objetivos de la marca en la entrada de nuevos mercados (Hollensen, 2017).

El producto es el eje que marcará la dirección del resto de variables. Ya que es la carta de presentación a través de la cuál la marca entrará en el mercado. Es por esto que resulta conveniente definir con claridad sus características, estándares de calidad...etc. (Hollensen, 2017).

El precio se trata de una variable estratégica, ya que tendrá tanto impacto directo en los clientes potenciales como en los ingresos generados por la compañía. Por ello debe ser un precio que concuerde con los baremos tanto internacionales como nacionales (Hollensen, 2017).

Otra de las variables a estudiar es aquella relacionada con la promoción del producto a través de los distintos canales de comunicación, ya que dar a conocer el producto y despertar interés entre los consumidores de los nuevos mercados será esencial para el progreso de la marca en el extranjero (Hollensen, 2017).

Por último, se deberá seleccionar el método de distribución del producto, que dependerá del modo de entrada de la marca, ya que se establecerá un mecanismo diferente en función de la presencia de la marca en el nuevo mercado. Dentro de la distribución, según Hollensen será imprescindible buscar la máxima eficiencia en este proceso para minimizar costes y maximizar el beneficio generado (Hollensen, 2017).

V. *Implementación y coordinación del plan global de marketing*

En esta última fase Hollensen (2017) recopila todos los análisis realizados en los pasos previos para proceder a implementar y coordinar el nuevo plan global de marketing. Basándose en esos análisis busca alcanzar el éxito de la internacionalización de la marca. Para ello, el autor defiende la necesidad de plantear una clara estrategia, estructura y métodos de control todos ellos basados en la consecución de unas metas y objetivos de tal forma que la marca cuente con horizonte que le guíe en esta nueva experiencia (Hollensen, 2017).

4.2 Modelo de Internacionalización según el ICEX

Esta propuesta de modelo de Plan de Marketing Internacional está basada en el estudio realizado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), una entidad pública empresarial que fomenta la internacionalización económica de las entidades españolas así como la búsqueda de inversión extranjera en el país. (ICEX, 2023).

De cara al proceso de internacionalización de HOFF resulta interesante evaluar este modelo impulsado por el ICEX debido a su reconocimiento y profesionalidad en el ámbito a estudiar. El organismo propone una serie de fases que guían a las empresas en su entrada a los mercados exteriores. Como se presenta en la Figura 14 sobre las “Fases del Modelo ICEX” que se presentan a continuación:

Figura 7: Fases del modelo ICEX



Fuente: *Elaboración propia*

I. Resumen ejecutivo

Esta primera parte del modelo recoge un documento que resume las ideas primordiales del plan de marketing que va a servir a modo de guía para la empresa. De tal forma que el equipo directivo cuente con un resumen completo que contenga los aspectos más relevantes del plan.

II. Análisis situacional

La segunda fase consiste en un estudio de la situación empresarial, en el que deben aparecer las principales características del sector, la empresa, sus competidores...etc. Una vez evaluado el posicionamiento de la marca respecto a su industria y competidores, se procederá a justificar la conveniencia de la internacionalización.

III. Selección de Mercados Internacionales

La selección del mercado objetivo es un aspecto fundamental en este modelo, y para ello deben estudiarse los diferentes factores externos que influyen en los mercados como la política, la economía y la sociedad. Una vez estudiados estos factores, se llevarán a cabo tres fases para localizar aquellos mercados que mejor se adapten a las características de la marca. En primer lugar, la marca deberá seleccionar su estrategia de penetración, o bien desde un enfoque concentrado en un número reducido de mercados o desde uno

pluralizado señalando a un número más amplio de mercados potenciales. Por otro lado, se deberá atender a las cuestiones geográficas de los mismos, seleccionando aquellos que favorezcan la accesibilidad de sus canales de distribución. Por último, se deberán seleccionar aquellos que maximicen el potencial de las oportunidades de negocio (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo 2017).

IV. Modos de entrada

Una vez determinado los mercados potenciales deberá seleccionarse la forma de penetración de estos, es decir el modo de implementación del plan. Esta fase es trascendental ya que decreta la forma en la que la marca va a acceder a los clientes del mercado objetivo. Existen diferentes modos de entrada que serán escogidos en función de las barreras de entrada, posibles desafíos u aspectos socioculturales, como puede ser el idioma del mercado (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo 2017). Asimismo, debe tenerse en cuenta la capacidad de la empresa para determinar el modo adecuado, en concreto estos son:

- Exportación directa o indirecta
- Acuerdos de cooperación
- Importación

V. Política de marketing

En esta fase se estudia el modelo de las 4Ps y el modo de adaptación de estas al nuevo plan de marketing internacional. Se debe seleccionar si la empresa va a establecer unas variables generales para todos los mercados, o si, por el contrario, se van a adaptar a las necesidades y requerimientos de los mismos en cada caso (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo 2017).

VI. Plan económico

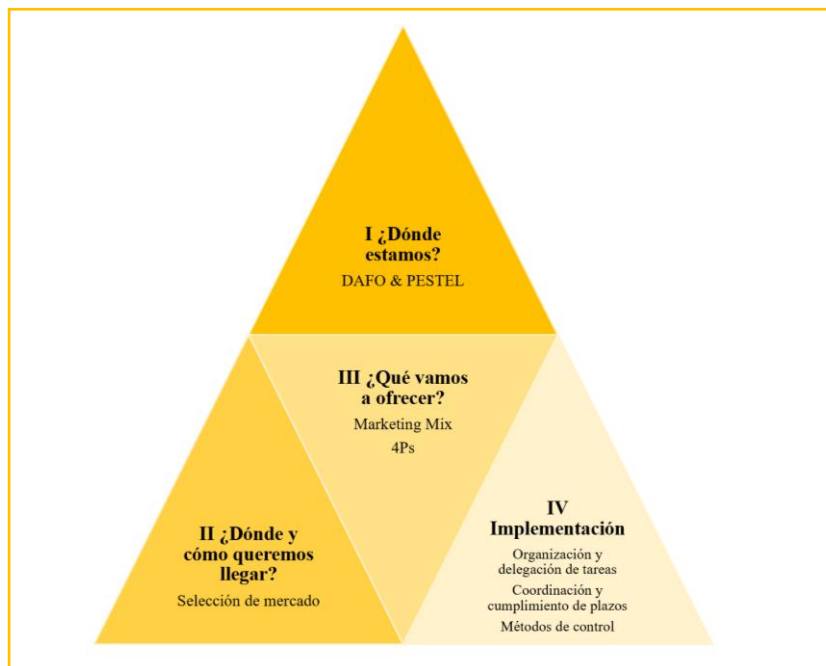
Una vez completadas las fases anteriores, el plan de marketing internacional propuesto por el ICEX, concluye con un informe económico. Este informe recoge tanto los costes

en los que incurrirá la empresa como los beneficios esperados. Debe contener un análisis detallado y realista, ya que en base a esta última fase se decidirá si la internacionalización es conveniente para el negocio.

4.3 Modelo de internacionalización de Llamazares-Nieto

En última instancia, se va a analizar el plan de marketing internacional propuesto por Llamazares-Nieto (2001). Este modelo introduce cuatro cuestiones principales a través de las cuales se estudia el posicionamiento de la empresa para comprender como afrontará el nuevo proceso de internacionalización.

Figura 8: *Fases del modelo Llamazares-Nieto*



Fuente: *Elaboración propia a partir de Llamazares-Nieto (2001)*

I. ¿Dónde estamos?

Para poder situar a la empresa es necesario atender tanto a los factores que influyen en la empresa como aquellos que inciden sobre los mercados objetivos. Para ello, este modelo plantea el uso de un análisis DAFO atendiendo a los puntos fuertes y débiles de la marca. Por otro lado, resulta conveniente analizar los factores externos que alteran el entorno en el que marca desea comenzar a operar, en este caso el modelo Llamazares-Nieto (2001)

recomienda la implementación de un análisis PESTEL que facilitará la penetración del mercado objetivo.

II. ¿Dónde y cómo queremos llegar?

Una vez tenido en cuenta el contexto de la marca, el modelo sugiere el estudio del segmento de mercado determinado, así como su área geográfica. Asimismo, será necesario estudiar el método de penetración del mercado objetivo atendiendo a los riesgos y barreras de entrada existentes, así como el diseño de las estrategias de internacionalización a implementar (Llamazares-Nieto, 2001).

III. ¿Qué vamos a ofrecer?

A continuación, se procederá a establecer lo que la empresa va a ofrecer a este nuevo mercado. De tal forma que se debe tratar de forma directa con el marketing mix y las 4Ps adaptando las mismas a las estrategias escogidas con anterioridad. No obstante, la marca decidirá si continuar con su estrategia marketing mix predeterminada en su país de origen, de tal forma que aplicaría un enfoque generalizado en el resto de los mercados o si por consiguiente, decide adaptar el precio, producto, promoción y distribución a las necesidades de cada nuevo mercado (Llamazares-Nieto, 2001).

IV. Implementación

Esta última fase del modelo consistirá en la puesta en marcha del plan de marketing internacional diseñado en las fases anteriores. En este proceso, se deberá realizar meticulosamente para evitar errores y facilitar su adaptación a los nuevos mercados. Para ello deben darse cuatro acciones concretas (Llamazares-nieto, 2001):

- Organización de actividades y tareas
- Delegación de labores y fases del plan de marketing internacional
- Coordinación de tareas y cumplimiento de plazos preestablecidos
- Métodos de control para localizar riesgos y evitar fallos

Una vez estudiados los diferentes modelos, podemos concluir que las diferentes propuestas de planes de marketing internacional coinciden en el estudio del contexto y situación actual de la empresa, el producto o servicio y su adaptación que desean ofrecer a los nuevos mercados objetivos y el método de alcance de estos.

Como conclusión, se considera que, entre las opciones estudiadas, el modelo óptimo para el PMI de HOFF es el planteado por Llamazares-Nieto ya que a pesar de su similitud en relación con el propuesto por el ICEX, este segundo presenta una mayor complejidad, no obstante el siguiente plan de marketing será un híbrido entre ambos modelos.

Además, el hecho de que ambos estén planteados por autores nacionales facilita la adaptación de la marca, por eso se ha procedido a descartar el modelo de Hollensen. Por otro lado, el modelo Llamazares-Nieto se realiza un proceso más simplificado sin dejar de ser detallado, por lo que resulta conveniente para el desarrollo internacional de HOFF, ya que cómo hemos estudiado en las partes previas del trabajo, no presenta un modelo de negocio de elevada complejidad.

Figura 9: *Plan de Internacionalización de HOFF*



Fuente: *Elaboración propia*

5 Diseño e implantación del Plan de internacionalización de HOFF

Tras la elección del modelo de internacionalización más adecuado para la empresa HOFF y haber estudiado con anterioridad su marco teórico, se va a desarrollar el PMI de HOFF basándose en los modelos seleccionados. Por otra parte, no se va a llevar a cabo una réplica de estos, ya que por ejemplo el estudio detallado de un análisis PESTEL de los potenciales mercados objetivo conllevarían a un análisis de excesiva extensión. Por lo tanto, en este análisis en relación con los mercados potenciales únicamente se realizará un estudio de selección de éstos. El resto del modelo seguirá los pasos determinados por Llamazares-Nieto (2001) y el proceso de selección de mercados internacionales y modos de entrada planteados por el modelo ICEX (2017).

5.1 Situación de HOFF

5.1.1 Análisis DAFO

En la primera parte del trabajo, se realizó tanto un estudio del contexto del sector de la industria de la moda y calzado como un análisis del modelo de negocio de la marca. No obstante, resulta conveniente introducir un análisis DAFO. Este análisis refiere a una herramienta estratégica que permite evaluar la situación actual de HOFF en relación con su entorno (Speth, 2016). Además, permitirá obtener una mejor comprensión del posicionamiento de mercado de la empresa y sobre aquellos aspectos en los que puede prosperar. Las siglas DAFO corresponden a los cuatro elementos a analizar; debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Speth, 2016).

De esta manera, se aprecia cómo se estudiarán tanto los aspectos de carácter interno que influyen en la marca, como las debilidades y fortalezas, así como factores externos como son las amenazas y oportunidades que se plantean al expandir su mercado (Speth, 2016).

I. Debilidades

A la hora de internacionalizarse, HOFF puede enfrentarse a un escaso reconocimiento de marca puesto que únicamente lleva seis años de trayectoria empresarial. De tal forma,

que, aunque actualmente es una de las firmas de moda con gran reconocimiento entre su público objetivo, de forma generalizada entre los consumidores tiene un reconocimiento limitado. Además, la marca depende en gran medida de un mercado geográfico concreto, el español, y como consecuencia los cambios económicos y la situación inflacionista perjudican directamente su rendimiento empresarial (Speth, 2016).

II. Amenazas

La globalización y el aumento del consumismo provocado por la tendencia *fast fashion* han provocado la existencia de una creciente competitividad en el sector. Por consiguiente, HOFF puede verse desafiado por la existencia en el mercado de productos sustitutivos que presenten precios más atractivos o con mayor reconocimiento de marca.

Además, el continuo cambio de gustos y tendencias pueden provocar que la obsolescencia de los diseños HOFF, por los que tendrá que desarrollar una gran capacidad de reacción ante las demandas de los consumidores. Por otro lado, las regulaciones y políticas impulsadas por los gobiernos pueden deteriorar la exportación de sus productos o determinadas situaciones que se escapen de su control, como la Guerra de Ucrania. Asimismo, al tener deslocalizada su cadena productiva, ésta se encuentra expuesta a situaciones que puedan desencadenarse en China, como podría ser el desarrollo de una nueva pandemia (Speth, 2016).

III. Fortalezas

HOFF destaca por sus diseños y calidad en sus productos, en especial por sus coloridas gamas de colores y tejidos implementados en cada diseño. Además, la existente vinculación entre sus diseños y los lugares que representan les diferencian de sus competidores. Sus suelas serigrafiadas representan un guiño a la innovación por parte de HOFF. Por último, la gran inversión de la marca en sus estrategias de marketing con colaboraciones con grandes marcas son un puente efectivo para reforzar su imagen de marca.

IV. Oportunidades

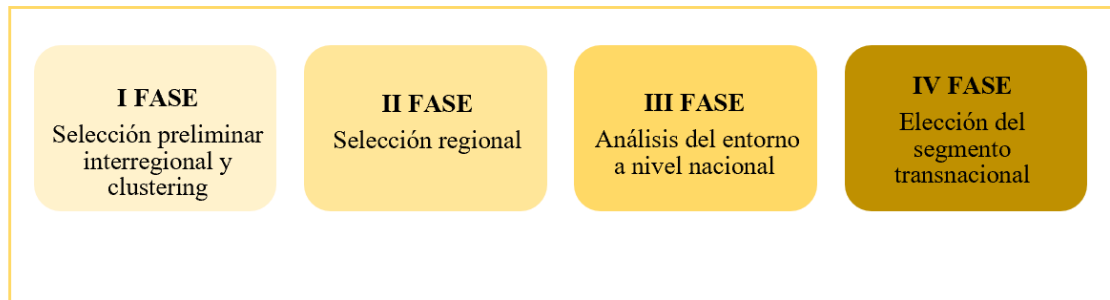
La globalización y su consiguiente reducción de barreras de entrada presentan una oportunidad de expansión para HOFF (Speth, 2016). Por otro lado, el éxito experimentado los últimos años por la marca supone una buena oportunidad para buscar inversión e impulsar su expansión internacional. Asimismo, su amplia gama de productos clasificado entre las colecciones “mujer” y “hombre” permiten a HOFF dirigirse a un amplio abanico de potenciales consumidores.

5.2 Selección de mercados internacionales

La selección de mercados internacionales es crucial para proceder a la expansión internacional de forma exitosa de HOFF, ya que se trata de localizar el determinado o determinados mercados objetivos sobre los que operará la firma. Estos mercados deberán ser aquellos que resulten más atractivos para HOFF, así como aquellos que maximicen su potencial (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). Una vez realizada esta selección será conveniente la forma de penetración que se ajuste a la misma.

Para esta selección se va a utilizar el método de selección de mercados internacionales introducido por Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017) dividido en cuatro fases, que se van simplificando a medida de su consecución, empezando por un enfoque interregional concluyendo en uno a nivel transnacional mucho más concreto. Este método es clasificado por los autores como secuencial, ya que incluye sucesivas fases, integral porque recoge el análisis de grupos de mercados y de los segmentos de consumidores e interactivo porque sus fases se retroalimentan entre sí (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

Figura 10: *Las fases de selección de mercados internacionales*



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

5.2.1 I Fase: selección preliminar interregional y *clustering*

HOFF debe partir su selección de las seis grandes regiones a nivel mundial como punto de partida; Europa Occidental, Europa del Este, Rusia, Norteamérica, Sudamérica, Asia Pacífico, África y Oriente Medio (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). A continuación, deben aplicarse tres variables para reducir las opciones:

En primer lugar, se estudia la necesidad básica de los productos HOFF, en este caso concreto las zapatillas se clasifican como una necesidad básica por su funcionalidad y la protección que suponen. No obstante, esta valoración se mantiene en aquellas zonas geográficas menos avanzadas en términos de desarrollo. Asimismo, en la mayoría de los lugares del mundo el calzado deportivo de moda se consideran una necesidad secundaria con finalidad de satisfacer las demandas consumistas de la sociedad, es decir, se habla de una necesidad psíquica que los consumidores utilizan a modo de declaración de estilo y moda. De esta manera las zapatillas HOFF atendiendo a su modelo de negocio, serán orientadas a aquellas sociedades avanzadas con un nivel de elevado de renta que tengan cierto poder adquisitivo para comprar bienes por satisfacción personal y cubrir una necesidad psicológica, descartando todas aquellas zonas geográficas subdesarrolladas (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

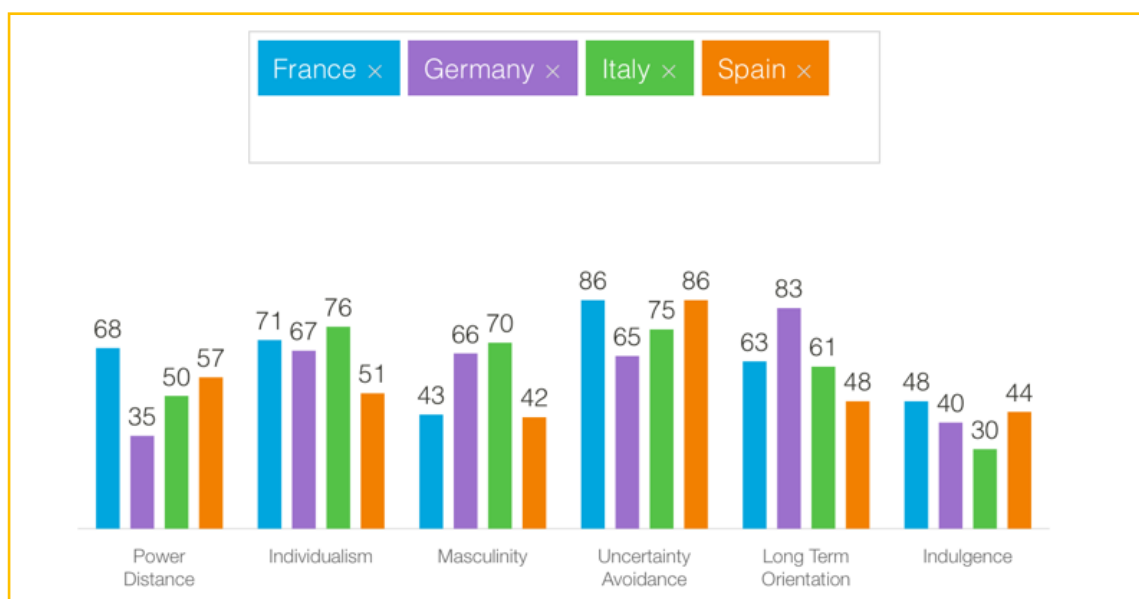
Por otro lado, HOFF para proceder a la internacionalización se debe tener en cuenta la distancia geográfica, ya que mientras mayor sea la cercanía de estas internacionalizar la marca resulta más sencillo, puesto que los costes de distribución y las barreras de entrada

tienden a verse reducidos (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). De esta manera, se pueden descartar aquellas zonas regionales más alejadas a la matriz de origen, como el continente americano y Asia-Pacífico. Teniendo en cuenta el actual contexto bélico, añadido a su lejanía resulta conveniente para la marca descartar Rusia y de Europa Oriental.

Para concluir, hay que tener en cuenta la distancia cultural de los mercados objetivos seleccionados, que según Duarte y Suarez (2010): “se mide con estudios de valores y características entre países” y para ello se utilizará el Modelo de las 5 dimensiones de Hofstede (1980) que contempla: el individualismo o colectivismo, la distancia al poder, la masculinidad o feminidad, la orientación a corto o largo plazo y la relación con la incertidumbre. En función de estas variables se pueden localizar aquellas regiones más cercanas culturalmente hablando y descartar aquellas más distanciadas que supondrían un mayor impedimento en este proceso, en concreto son Asia-Pacífico, África, Oriente Medio y Europa Oriental.

En relación con el mercado español en el que opera HOFF, teniendo en cuenta estas tres principales variables podemos encontrar una gran similitud con Europa Occidental y el continente americano. No obstante, al ser una marca con escasa trayectoria se procederá a descartar su expansión hacia el último mencionado, que podrá plantearse en la posterioridad una vez se haya alcanzado cierto reconocimiento y éxito en el continente europeo, en concreto en la zona occidental. De esta manera, se va a localizar aquellos países europeos que presentan una mayor similitud al mercado español, en un primer momento se va a utilizar el modelo de Hofstede (1980) para localizar la distancia cultural existente.

Figura 11: *Distancia cultural entre algunos países europeos*



Fuente: *Elaboración propia con Hofstede-Insights (2023)*

Analizando este gráfico podemos apreciar que la distancia cultural entre algunos de los principales países de Europa Occidental. Como se puede apreciar esta figura verifica la afinidad entre cuatro de las principales culturas europeas occidentales. De esta forma podemos afirmar que la zona seleccionada es óptima para la futura internacionalización de HOFF. Dentro de esta I Fase se puede llevar a cabo un análisis *clustering*²⁷ que también puede ser utilizado para concentrar aquellas regiones que operan económica y políticamente de manera integrada, como en este caso podría ser la UE (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). Asimismo, se enfatizará en esta zona regional en el próximo apartado. No obstante, resulta interesante tener en mente otras zonas geográficas para el futuro de HOFF como puede ser dar el salto al continente americano, que por un lado posee un fuerte mercado con similitudes culturales y en países concretos el habla hispana puede presentarse como una oportunidad de expansión.

²⁷ Agrupación de ítems en grupos con características similares para identificar patrones (UNIR, 2021)

5.2.2 II Fase: Selección regional

Esta fase va a utilizar tres variables principales que analizan el potencial del mercado, sus riesgos potenciales y su accesibilidad (Llamazares et al., 2013). Utilizando información de cada mercado se pretende lograr un análisis en profundidad de los mercados a evaluar. Según la información recogida en el Anuario 2021 del Sector del Calzado en España publicado por el ICEX los tres principales estados europeos exportadores del calzado español son: Francia (21,1%), Italia (14,5%) y Alemania (12,5%). Estos tres países van a ser analizados siguiendo las variables planteadas por Llamazares (2013) que se recogen en dos grupos principales: el potencial del mercado y la accesibilidad y riesgo, que al mismo tiempo contienen nueve subgrupos (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

I. Crecimiento económico

Para evaluar el crecimiento económico de cada país debemos atender a sus expectativas de crecimiento de su Producto Interior Bruto (PIB) para los próximos años (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). Para ello en la siguiente tabla podemos observar tanto las cifras en euros como la expectativa de crecimiento en porcentaje utilizando los datos proporcionados por el FMI.

Tabla 6: *Expectativas de crecimiento del PIB*

	FRANCIA	ALEMANIA	ITALIA
2021	2,828 billones de dólares	4,283 billones de dólares	2,075 billones de dólares
<i>Expectativas de crecimiento en %</i>	5,9%	3,6%	5,2%
2022	2,992 billones de dólares	4,505 billones de dólares	2,225 billones de dólares
<i>Expectativas de crecimiento en %</i>	4,7%	4,4%	4,3%
2023	3,157 billones de dólares	4,725 billones de dólares	2,375 billones de dólares
<i>Expectativas de crecimiento en %</i>	2,5%	1,7%	4,1%
2024	3,326 billones de dólares	4,951 billones de dólares	2,523 billones de dólares
<i>Expectativas de crecimiento en %</i>	1,8%	1,5%	3,2%
MEDIA	3,076 billones de dólares	4,616 billones de dólares	2,300 billones de dólares

Fuente: *Elaboración propia con los datos del FMI World Economic Outlook Database*

En función de los datos recogidos se puede concluir que el país con mayor prosperidad en términos de PIB para los próximos años es Italia, que presenta unas cifras más elevadas

en correspondencia a Francia y Alemania que presentan unos porcentajes más congruentes con la situación inflacionista y de recesión del momento.

II. Poder adquisitivo per cápita

Tabla 7: Paridad de Poder Adquisitivo (PPA) 2020 y 2021

	FRANCIA	ALEMANIA	ITALIA
2020	\$3,103 billones	\$4,324 billones	\$2,143 billones
<i>Incremento en %</i>	2,099%	3,518%	2,750%
2021	\$3,168 billones	\$4,476 billones	\$2,202 billones

Fuente: *Elaboración propia en base a los datos de la CIA World Factbook*

Para poder evaluar el nivel de renta de cada país se estudia el poder adquisitivo que condiciona la demanda del mercado. Para ello se utiliza la Paridad de Poder Adquisitivo (PPA) expresado en dólares americanos y resulta el mejor indicador del poder adquisitivo de los países analizados (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). Siguiendo la información recogida en la tabla, Alemania presenta tanto el PPA más elevado como el mayor crecimiento en términos porcentuales entre 2021-2022. Le sigue Francia con el segundo PPA más elevado, sin embargo, Italia presenta una tasa de crecimiento mayor.

III. Volumen y evolución de las importaciones

El estudio de las importaciones de cada país es imprescindible para la entrada de HOFF, ya que es un indicador clave para valorar el potencial del mercado (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). Para conocer las importaciones y exportaciones de cada país debe conocerse el código arancelario que corresponde al producto principal de HOFF, las zapatillas deportivas, cuyo código utilizado para su clasificación y asignación arancelaria en la Unión Europea es 6404 (TARIC Consultation, 2023).

A continuación, en la siguiente tabla 8 se pueden ver las cifras netas de importación de calzado deportivo de cada país en los años 2019, 2020 y 2021.

Tabla 8: *Cifras netas de importación de calzado deportivo 2019, 2020 y 2021*

	2019	2020	2021
FRANCIA	\$2,507.065,094	\$2,321,192,721	\$2,659,334,660
ALEMANIA	\$3,928,985,307	\$3,926,555,291	\$3,997,833,388
ITALIA	\$1,544,489,164	\$1,377,336,197	\$1,681,640,525

Fuente: *Elaboración propia con los datos de UN Comtrade*

Según los datos recogidos Alemania presenta el mayor número de importaciones durante los tres años consecutivos, le sigue Francia y por último Italia. Todos ellos mantienen cifras similares, con pequeñas alteraciones. Esta constancia y su positiva trayectoria definen a los respectivos mercados como atractivos con barreras de entrada que favorecen la importación. Por lo tanto, resultan mercados muy atractivos para HOFF.

IV. Exportaciones desde el país de la empresa

En este subgrupo se evalúan las exportaciones del calzado deportivo español con los países seleccionados que representan la imagen y aceptación que tienen dichos mercados sobre el producto español (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

Tabla 9: *Cifras netas de exportación de calzado deportivo 2019, 2020 y 2021*

	2019	2020	2021
FRANCIA	\$108,809,929	\$107,708,113	\$140,170,865
ALEMANIA	\$42,757,572	\$50,762,996	\$54,614,585
ITALIA	\$89,821,183	\$83,554,999	\$108,757,025

Fuente: *Elaboración propia con los datos de UN Comtrade*

Según los datos de la tabla la mayor interacción en términos de exportaciones desde el mercado español de zapatillas deportivos es Francia, en segundo lugar, Italia y por último Alemania, datos que difieren de forma llamativa respecto a los previamente obtenidos en las importaciones.

V. *Barreras arancelarias*

El precio de los productos de exportación de HOFF podría verse alterado en función de las medidas arancelarias existentes en los países seleccionados, incrementando su valor y reduciendo su competitividad respecto al resto de productos sustitutivos (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). No obstante, Francia, Italia y Alemania forman parte de la UE y por consiguiente están eximidos de las medidas arancelarias.

VI. *Barreras no arancelarias*

Este tipo de barreras difieren de las arancelarias y se ciñen a otros aspectos como condiciones técnicas y sanitarias o restricciones de cantidad de importación. Dentro de la UE este tipo de barreras son escasas por lo que prescindiremos de su análisis ya que se centran en productos muy concretos que no están relacionados con los productos de HOFF (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

VII. *Riesgos políticos y comerciales*

En función del modo de entrada que escoja la empresa HOFF, se podrá enfrentar a determinados riesgos como variaciones en el tipo de cambio o repatriación de beneficios (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). No obstante, gracias al análisis país-riesgo realizado por el CESCE (2023) podemos obtener una perspectiva general del contexto de los países seleccionados.

Figura 12: Análisis país-riesgo Francia 2023



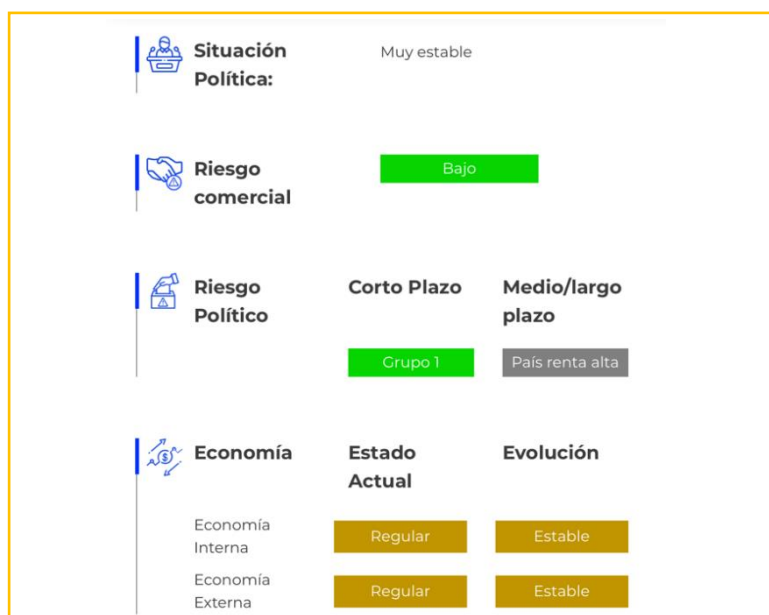
Fuente: *Compañía de seguros por cuenta y propia del Estado (2023)*

Figura 13: Análisis país-riesgo Italia 2023



Fuente: *Compañía de seguros por cuenta y propia del Estado (2023)*

Figura 14: *Análisis país-riesgo Alemania 2023*



Fuente: *Compañía de seguros por cuenta y propia del Estado (2023)*

Viendo estos análisis podemos apreciar que todos ellos presentan una situación política estable y favorable, salvo en Italia que presenta una situación más delicada que puede estar influenciada por su debilidad económica respecto al resto de grandes potencias europeas, la complejidad de su entorno empresarial e inestabilidad política, situación que puede suponer cierta controversia ya que en el resto del análisis se presenta como un potencial mercado objetivo con grandes aspectos a su favor, como por ejemplo su nivel de exportaciones de calzado español.

VIII. *Facilidad para hacer negocios*

Este apartado hace referencia a las facilidades y limitaciones a las que se puede enfrentar HOFF en los nuevos mercados durante el desarrollo de su negocio. Tradicionalmente el mejor método de clasificación era el informe del BM “Doing Business” sin embargo debido a numerosas regularidades en los métodos de medición, el pasado 2021 este informe se vio suspendido y puesto que siguen desarrollando nuevos métodos de enfoque y medición no se va a realizar esta clasificación en el análisis de HOFF (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

IX. *Transparencia y corrupción*

Tabla 10: *Corruptions Perceptions Index 2022*

	Puntuación	Posición en el ranking
FRANCIA	72	21
ALEMANIA	79	9
ITALIA	56	41

Fuente: *Elaboración propia con datos de Transparency International*

La organización Transparency International realiza un informe anual que evalúa el nivel de percepción de corrupción a través de una escala de puntuación en un rango de cero a cien (Transparency International, 2023). Esta información resulta muy relevante para conocer los mercados en los que se adentrará HOFF. Como se aprecia en la tabla, el ranking de 2022 manifiesta que Alemania es el país que mayor transparencia transmite, seguido de Francia y por último Italia ya que, de nuevo, su inestabilidad y controversias en política diluyen su transparencia.

X. *Matriz selección país*

Una vez analizados aquellos factores atractivos de los potenciales mercados, se deben evaluar objetivamente esos factores para alcanzar una conclusión y determinar cuál de ellos es el mercado óptimo para adentrarse en el proceso de internacionalización de HOFF. Para ello se va a utilizar la denominada “Matriz selección país” introducida por Llamazares et al. (2013) en la que se recogen las nueve variables estudiadas aplicando un criterio de coeficiente de ponderación para cada una de ellas. La escala de medición será una puntuación del uno al cinco multiplicada por el coeficiente de ponderación determinado (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

Figura 15: Matriz selección país

COEF	CRITERIO	FRANCIA	ITALIA	ALEMANIA
4	Crecimiento económico	3	4	3
3	PPA	5	3	4
2	Importaciones en cada país	5	4	4
2	Exportaciones del mercado español de calzado deportivo	5	4	3
0	Barreras arancelarias	-	-	-
0	Barreras no arancelarias	-	-	-
3	Riesgos políticos y comerciales	4	2	4
0	Facilidad para hacer negocios	-	-	-
2	Transparencia y corrupción	4	2	5

Fuente: *Elaboración propia con información del ICEX*

Como se puede observar los tres países tienen diferentes puntos fuertes en función de las variables, no obstante, de forma generalizada el mercado óptimo para la expansión de HOFF primordialmente es el alemán, presentando una buena oportunidad de negocio. Por otro lado, una vez consolidada su expansión sería muy conveniente continuar con la misma en los otros dos mercados.

5.2.3 III Fase: Análisis del entorno a nivel nacional

En esta fase se profundiza el estudio en el mercado alemán analizándolo de forma genérica y su situación con el sector textil y de calzado, para analizar la oferta y la demanda (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

I. Análisis económico de Alemania

Alemania es la economía más grande de Europa y la cuarta a nivel mundial, actualmente cuenta con una población con más de ochenta y tres millones de personas. Al igual que el resto del mundo trabajan para su recuperación económica tras la pandemia.

En 2022, su PIB aumentó en un 0,8% frente al 2021 y su PIB per cápita se situó en 46.020€, lo que sitúa a la población alemana en una posición muy favorable en términos de nivel de vida y desarrollo humano. Por último, hay que destacar que al igual que el

resto de los países del mundo Alemania está viendo amenazada su estabilidad económica debido a la situación inflacionista (Destatis Statites Bundesmachth, 2023).

II. Sector textil y de calzado en Alemania

El sector textil del calzado en Alemania es un sector relevante en su economía, no obstante, los últimos años se ha enfrentado a ciertos desafíos. Tanto su producción como importación y exportación ha permanecido estable los últimos años, aunque la pandemia Covid'19 tuvo impacto en su suministro y en su demanda (Destatis Statites Bundesmachth, 2023). Por otro lado, la competencia de los productores de mano de obra barata asiática ha supuesto un desafío para el mercado alemán (DW, 2023).

Asimismo, el incremento de costes productivos y laborales por la actual inflación y la latente importancia de la sostenibilidad se suman a los retos que enfrenta el sector. No obstante, Alemania se esfuerza por introducir nuevas tecnologías y regulaciones ambientales para impulsar el desarrollo del sector (BMWK - Federal Ministry for Economics Affairs and Climate Action, 2023).

III. Consumidores

El consumidor de moda y calzado en Alemania es variopinto ya que la población alemana se caracteriza por su diversidad en términos de género, edad, poder adquisitivo y estilo de vida (Euromonitor, 2020).

De forma generalizada premian la durabilidad y calidad de los productos y la sostenibilidad, y están dispuestos a pagar un precio más elevado por estas características. De hecho, cada vez están más concienciados con aquellas marcas responsables en términos éticos, sociales y medioambientales. Por ello muchas empresas trabajan en su evolución responsable (Euromonitor, 2020).

Por otro lado, se caracterizan por la búsqueda de las mejores ofertas y precios y la mejor información (Euromonitor, 2020). Se debe destacar el elevado uso del comercio electrónico que experimentó un gran impulso tras la pandemia del Covid'19.

5.2.4 IV Fase: Elección del segmento transnacional

A continuación, HOFF debe seleccionar en esta última fase el público objetivo al que va a referirse en su expansión. No obstante, lo más sencillo es continuar con su público objetivo actual en el mercado español, en un primer momento como se comentaba previamente sus productos se destinaban a aquellas mujeres emprendedoras y trabajadoras que buscan cambiar el mundo, tras la introducción de sus productos masculinos esta afirmación se extiende a ambas categorías. Este público va desde personas jóvenes y adolescentes hasta adultos, lo que permite un amplio abanico de consumidores.

5.3 Modo de entrada

Una vez seleccionado el mercado potencial, la selección del método de entrada es fundamental pues tendrá un efecto directo en los resultados de HOFF. Para proceder a la selección de este es necesario conocer los distintos tipos existentes: la exportación directa o indirecta, los acuerdos de cooperación o la implantación exterior (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

En la exportación directa HOFF debería atender de forma directa todas las etapas del proceso exportador, contemplando dos alternativas, o bien estableciendo una filial en el país alemán o colaborando con distribuidores locales. Este tipo de exportación incurre en una gran inversión y un perfecto dominio del mercado local. Por otro lado, la exportación indirecta consistiría en una relación con un intermediario local, como por ejemplo una compañía de trading, de tal manera que asuman las etapas del proceso exportador. La aparición de un intermediario presenta ventajas como un mayor conocimiento del mercado alemán, así como de sus consumidores. Esta exportación requiere menor inversión y está menos expuesta a potenciales riesgos, no obstante, supondría una pérdida de control sobre los productos de HOFF (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

Otro método de entrada en un nuevo mercado son las alianzas de cooperación, en éste se busca entablar un acuerdo con otras empresas que por lo general suelen ser del país de destino, en este caso concreto de Alemania. Un socio estratégico puede suponer numerosas ventajas para HOFF puesto que la unión de recursos y conocimientos pueden

impulsar el éxito de la internacionalización y aprovechar las oportunidades de negocio. Este tipo de alianzas pueden tener diferentes niveles de integración en función de las necesidades de ambas partes, no obstante, supone una reducción del control de la marca ya que el poder de otro socio entra en juego. Un ejemplo de alianza de cooperación puede ser la creación de una *joint venture* ²⁸(Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

Finalmente, la última alternativa como método en el nuevo mercado se trata de la implantación en el exterior. Ésta requiere la máxima involucración por parte de la marca, y por lo general suele ser la alternativa escogida por las grandes marcas. Consiste en el traslado de parte de los recursos empresariales al país de destino, también se conoce como método de Inversión Directa en el Extranjero (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). Algunas de las ventajas que ofrece este método son una mayor cercanía con los clientes u obtener una ventaja competitiva en la fase de producción. No obstante, esta altamente expuesta a numerosos riesgos y requiere una gran inversión por lo que no parece la forma más adecuada para la internacionalización de HOFF.

Y es que a pesar de la exitosa trayectoria que lleva experimentando HOFF los últimos años, la forma óptima de penetración de mercado para ellos no debe incurrir en una gran inversión inicial. Una buena opción para HOFF sería comenzar su internacionalización mediante una exportación directa a través de su página web, de tal forma que sus pedidos lleguen al mercado alemán. Esta forma de iniciación es sencilla puesto que la marca puede operar desde su mercado de origen simplemente impulsando las ventas en Alemania por Internet y reduciendo así sus costes de entrada. Por otro lado, HOFF deberá ponerse en contacto con un operador logístico que gestione la distribución de su producto que garantice la mejor distribución y garantice la seguridad y calidad de sus productos. A través de la venta online HOFF podrá acceder a un nuevo mercado de forma sencilla, no obstante, a medida que la marca gane trayectoria se pueden estudiar otras posibilidades.

Una vez el comercio online esté consolidado se podría valorar la exportación directa a grandes detallistas como grandes almacenes en los que se comercializan productos de diferentes marcas como podría ser El Corte Inglés, pero para el caso concreto de HOFF entablaría relaciones comerciales con *Kaufhaus des Westens (KaDeWe)*, el principal gran

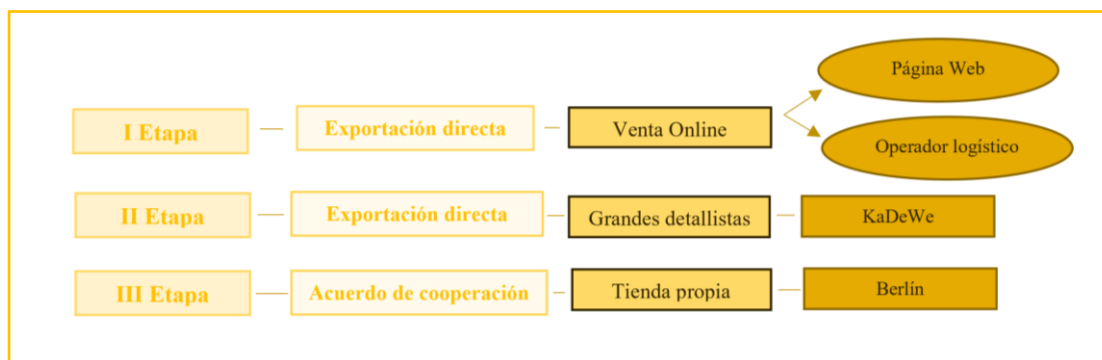
²⁸ Asociación entre empresas en la cual se comparten los riesgos de capital y los beneficios.

almacén alemán. Es decir, se propone una estrategia de internacionalización a través de la venta de los productos HOFF en grandes almacenes populares entre la sociedad alemana.

Por último, sería interesante para HOFF una vez más desarrollada su internacionalización impulsar la apertura de una tienda propia en el país alemán, como por ejemplo en algún barrio comercial de Berlín. Para ello podría establecer una relación socio-estratégica con alguna marca. No obstante, este tipo de exportación supone una gran inversión por lo que deberá efectuarse en un momento de estabilidad y prosperidad económica para la marca (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

Para concluir, se propone un método de exportación directa para la marca HOFF, comenzando con una entrada paulatina en el mercado, aumentando la presencia de marca en grandes almacenes y concluyendo con la apertura de su propia marca. Se trata de una internacionalización gradual que irá aumentando la presencia de la marca en el mercado exterior.

Figura 16: *Etapas de entrada en el mercado alemán*



Fuente: *Elaboración propia*

5.4 Marketing Mix

Una vez escogido el mercado y el método de entrada en el mismo, HOFF debe reflexionar respecto el modo de actuación en relación con sus variables del marketing mix, es decir las 4Ps (producto, precio, distribución y comunicación).

Como se comentaba anteriormente la marca debe decidir si adaptar estas variables a las necesidades y requerimientos del nuevo mercado, o si instaurar una estrategia generalizada en sintonía con su mercado nacional. Esta decisión depende de si el nuevo mercado presenta unas características muy dispares a las del mercado español y en función de si HOFF estuviese dispuesta a hacer frente a unos costes elevados para lograr un mayor impacto y por consiguiente mayores beneficios. No obstante, resulta interesante para HOFF adaptar sus variables del marketing mix al mercado alemán puesto que le permitirá lograr una internacionalización más consolidada (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). A continuación, se van a analizar las variables de forma detallada:

5.4.1 Producto

Para HOFF resulta conveniente seleccionar los productos que debe introducir en el mercado alemán. Para ello debe tener en cuenta los beneficios esperados mediante este proceso de internacionalización y los riesgos potenciales existentes (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). De tal forma que la marca escogerá aquellos productos que menos riesgo supongan, que mejor se adapten al nuevo mercado y que maximicen sus beneficios. Teniendo en cuenta que el producto principal de HOFF son sus zapatillas, la marca comenzará exportando las mismas, tanto la colección “hombre” como la colección “mujer”. Y es que este producto es aquel que caracteriza y diferencia a la marca, ya que el resto de los productos han sido introducidos en un rango secundario.

Por otro lado, los productos seleccionados no serán modificados ni requerirán una adaptación específica pues los diseños, tejidos y calidad de los productos HOFF se adaptan a los estándares actuales de la moda de las zapatillas y concuerdan por lo tanto con los gustos del consumidor alemán. Asimismo, una vez desarrollada la entrada en el mercado podría plantearse la adaptación de algún producto, supresión de aquellos menos demandados o el lanzamiento de alguna edición ilimitada con algún guiño al mercado de destino.

Por lo tanto, HOFF debe lanzar una selección de productos globalizada sin atender a cuestiones locales específicas, este tipo de estrategia es la escogida por grandes marcas que han culminado el éxito en su globalización, como, por ejemplo, el caso Inditex.

5.4.2 Precio

Esta variable es de suma importancia pues frente al resto, es la única que genera ingresos directos para HOFF. Además, es una variable que fomenta la competición con sus sustitutivos y que afectan en el comportamiento de los consumidores (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

Para proceder a la fijación de precios se deben tener en cuenta los costes en los que incurre HOFF de tal forma que puedan cubrir los mismos, la demanda del mercado alemán atendiendo al precio máximo al que pueden ofrecer sus zapatillas y la competencia y sus principales características. Asimismo, debido a la digitalización Internet marca un patrón importante a la hora de establecer precios, ya que hoy en día cualquier persona tiene acceso al mismo para comparar precios entre productos similares.

Por otro lado, HOFF debe tener en cuenta que tanto el poder adquisitivo como los salarios en Alemania son superiores a los de España, por lo que sería interesante aplicar una estrategia similar a la mencionada previamente de Inditex, que según Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017) sitúan sus precios un 40% superiores a los españoles en el norte de Europa y un 10% en el resto del continente. Teniendo en cuenta que el precio medio de las *sneakers* HOFF se sitúa en torno a ciento veinte euros, sería conveniente incrementar su precio hasta doce euros.

5.4.3 Distribución

Según Llamazares- Nieto (2001) la distribución está directamente vinculada al método de entrada escogido por la marca, en el caso concreto de HOFF, la exportación directa de forma escalonada hasta lograr abriendo su propia tienda en Berlín.

La elección de iniciar este proceso mediante la venta online, teniendo en cuenta que HOFF tiene internalizado el proceso de logística, requiere una alianza con un operador logístico internacional debido a las distancias entre el almacén de HOFF situado en Elche y Alemania, o bien que el proceso sea gestionado desde el seno de la empresa.

Lo mismo sucedería con la exportación a grandes almacenes, a los que convendría aplicar la misma logística aplicada en España, y en concreto en el Corte Inglés con el establecimiento de pequeños *corners* que recogen la esencia de HOFF y recrean un pequeño escenario de sus tiendas oficiales. Para ello, resultaría eficaz de nuevo una alianza con una empresa de logística internacional como DHL o UPS o alguna local, como *DB Schenker*.

5.4.4 Promoción

La promoción y comunicación de HOFF es un elemento clave en su desarrollo empresarial en España, por consiguiente, en Alemania deberá ser de la misma forma, inclusive el elemento principal del marketing mix puesto que será la herramienta que le permita darse a conocer y persuadir a los consumidores para que adquieran sus productos (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

Para ello HOFF va a utilizar diferentes herramientas de comunicación, como la publicidad, promoción de ventas o el marketing directo. No obstante, estas herramientas deberán ser homogéneas a las empleadas en el mercado nacional adaptando las cuestiones lingüísticas para la comprensión del mercado alemán, pero de esta forma se tratará de unificar y mantener la esencia y la fuerza de las campañas de marketing que caracterizan a HOFF.

Dentro de la publicidad se va a recurrir al uso de la publicidad en Internet y presencia en RRSS, ya que actualmente es el medio de impacto más efectivo debido al auge de las redes y las tecnologías a nivel global (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). Por otra parte, la presencia en otros medios como revistas o televisión requieren una inversión mucho mayor por lo que no resulta lo más conveniente para una pequeña empresa.

Por lo tanto, HOFF deberá trabajar en el desarrollo de su publicidad online, como por ejemplo establecer anuncios en Google que tiene una gran captación de clientes mediante sus algoritmos, es importante que éstos sean atractivos y que muestren las características únicas de las zapatillas HOFF que alienten a los potenciales consumidores a dirigirse a su web. Por otro lado, a través de las redes contactar HOFF debe contactar con *influencers*

alemanes con un elevado poder de captación y de seguidores, otorgando así visibilidad a la marca.

Respecto al marketing directo, HOFF puede desarrollar el *mailing* enviando correos a sus clientes potenciales para promocionar sus productos o lanzamiento de nuevas colecciones. Es recomendable incluir algún tipo de descuento en este tipo de actividades para incentivar a los clientes. Además, como ya ha realizado previamente en España la creación de un programa de lealtad de clientes de HOFF con ventajas exclusivas para sus mejores clientes puede resultar muy efectivo.

Una vez la marca consiga cierta presencia, sería interesante implementar alguno de los eventos de marketing tan llamativos que caracterizan a la marca, como una fiesta de lanzamiento o una actividad con personas con influencia, ofreciendo a los clientes experiencias únicas que aumenten su fidelidad y su número de ventas.

Por último, una vez avanzado el método de penetración de mercado, la comunicación directa ofrecida en tienda o en los grandes almacenes serán imprescindibles para la prosperidad de la marca.

5.5 Implementación

Una vez definidos las cuatro variables del marketing mix, se debe elaborar la estrategia de implementación del plan de marketing de internacionalización de HOFF.

1.1.1 Organización y delegación de tareas

Será conveniente establecer una estructura organizativa apropiada en la que exista un departamento encargado del desarrollo del plan, de tal forma que pueda desarrollarse la estrategia de forma efectiva (Llamazares-Nieto, 2001).

En primer lugar, el departamento internacional deberá acondicionar su página web para el nuevo mercado objetivo, traduciendo todos sus contenidos al idioma alemán. Por otro lado, deberán atender dos cuestiones clave en el proceso:

- *Labor comercial*: se deberá atender a todas aquellas cuestiones relacionadas con el mercado alemán, los productos que HOFF va a comercializar y el desarrollo del plan elaborado.
- *Labor administrativa*: se trata de todos aquellos aspectos burocráticos que implica la internacionalización, funciones técnicas y factores logísticos que requiere el proceso.

1.1.2 Coordinación

La coordinación y comunicación interdepartamental es decisiva para el crecimiento de una empresa (Llamazares-Nieto, 2001). Puesto que HOFF no se considera una empresa de gran tamaño, facilitará la compenetración entre las diferentes áreas de tal forma que la internacionalización resultará más sencilla.

No obstante, el departamento internacional será el encargado en tomar la iniciativa y adentrarse en el mercado alemán, coordinándose en todo momento con el resto de la empresa. Por otra parte, aunque exista un departamento especializado en este proceso, debe existir una exhaustiva comunicación con los departamentos de ventas y marketing para lograr los mejores resultados. Asimismo, la presencia de Francisco Marchena en el proceso, y en concreto en la toma de decisiones será fundamental.

Resulta conveniente entablar un seguimiento continuo del proceso mediante el decreto de reuniones entre los departamentos y el socio fundador para garantizar el cumplimiento de los plazos y objetivos (Llamazares-Nieto 2001).

1.1.3 Métodos de control para localizar riesgos y evitar fallos

Pese a que el plan de internacionalización desarrollado para HOFF se plantea de forma escalonada comenzando por la venta online y progresando según el desarrollo de acontecimientos en el mercado alemán, es necesario poner en marcha un método de control constante. Para ello se estudiarán los resultados y serán comparados con los objetivos preestablecidos.

Para ello los objetivos y estrategias deben ser claras y medibles para poder medir aquellos desajustes o impedimentos con los que HOFF pueda encontrarse. Lo más efectivo será la elaboración de una hoja de resultados de forma mensual de tal forma que pueda estudiarse la situación y el progreso del proceso internacional.

CONCLUSIONES

En las próximas líneas se presentarán las conclusiones del análisis realizado, tratando tanto aspectos generalizados como aquellos particulares que conciernen a HOFF.

Conclusión 1ª

Una vez analizado el sector del textil y calzado tanto a nivel nacional como a nivel internacional y haber estudiado el modelo de negocio de HOFF y su reciente tendencia de crecimiento, gracias a las condiciones de un mercado globalizado e interconectado se puede afirmar que el contexto actual favorece las condiciones para la internacionalización de HOFF. La marca mediante sus innovadores diseños, colores y materiales ha conseguido diferenciarse como marca en España y puede continuar su trayectoria expandiéndose al exterior.

Conclusión 2ª

Es por esto, que se procedió a diseñar un plan de internacionalización adecuado para HOFF basado en los modelos introducidos por Llamazares-Nieto (2001) e ICEX (2017) dividido en cinco fases principales: *situación de HOFF, selección de mercados internacionales, modos de entrada, marketing mix e implantación.*

Conclusión 3

Una vez conocidas las fases se procedió a analizar aquellos mercados óptimos para esta expansión internacional, determinando que el país más adecuado para que HOFF inicie este proceso es Alemania. El país escogido no solo presenta unas condiciones económicas y políticas atractivas para el crecimiento de una empresa, sino que, además, el poder adquisitivo que presentan sus consumidores favorece la adquisición de los productos HOFF que están mayoritariamente destinados a suplir una necesidad psicológica y no primaria.

Conclusión 4ª

La mejor forma de penetración de mercado será mediante una exportación directa, en un momento inicial comercializando vía *online* sus productos, y en segunda instancia mediante una alianza estratégica con socios alemanes, en concreto, con grandes almacenes. La exportación directa es un método de expansión que no requiere una elevada inversión y que minimiza los riesgos de entrada, por otra parte, una alianza estratégica permite un acercamiento más efectivo a los potenciales clientes, puesto que ostentan la ventaja de conocer el mercado en el que operan.

Conclusión 5ª

Por último, a través del análisis de la estrategia marketing mix y las 4Ps para HOFF se ha estudiado la orientación que adoptará el marketing para proceder a su expansión internacional. Para ello, HOFF aplicará una estrategia generalizada puesto que las similitudes entre mercado lo permiten. Debido al tamaño y trayectoria de HOFF se introducirá el producto principal que caracteriza a la empresa, sus zapatillas. Con relación al precio se mantendrá un precio similar, incrementando un valor parcialmente puesto que tanto los salarios como el poder adquisitivo del público objetivo son superiores a los estándares españoles. La distribución será impulsada desde el seno de HOFF, aunque con una conveniente alianza con una empresa logística internacional, preferiblemente de origen alemán. Por último, respecto a la promoción y comunicación, HOFF debe desarrollar una estrategia exhaustiva como la que acostumbra en su mercado nacional, fomentando colaboraciones con grandes marcas y personas de influencia, así como el desarrollo de una gran presencia en RRSS que no supone grandes costes y genera un gran impacto en los usuarios.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una vez concluido el trabajo y cumplido sus objetivos, se observan nuevos desarrollos a realizar en un futuro como continuación de éste. En concreto:

- Una vez HOFF haya consolidado su presencia en el mercado alemán, se valorará su expansión a otros nuevos mercados internacionales, como, por ejemplo, Italia y Francia.
- Asimismo, HOFF podrá estudiar la posibilidad de introducir nuevas líneas de productos, como por ejemplo una línea infantil o bien una línea destinada a un uso plenamente deportivo y no tan enfocada a un uso cotidiano, incrementando de forma paralela su abanico de clientes.
- Por otro lado, a través de nuevas estrategias HOFF deberá valorar la posibilidad de introducir en su modelo de negocio la tendencia del *Mass Customization*²⁹ que permite una personalización masiva de las zapatillas HOFF de tal forma que cada uno podrá diseñar sus propias zapatillas en base a sus gustos personales. Esta tendencia será puesta en marcha combinando los beneficios obtenidos gracias a la producción en masa, creando así sinergias dentro de la empresa HOFF.

²⁹ En español personalización masiva y se refiere a una estrategia de producción que crea sinergias entre los beneficios de la producción en masa y la capacidad de atender las preferencias individuales de los consumidores en sus productos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, D. (2022). *Hoff: Metal Magazine*. Metal. Recuperado 1 de febrero de 2023, de <https://metalmagazine.eu/es/post/interview/hoff>
- Asociación Nacional de Moda Retail. (2022). *Barómetro ACOTEX*. Acotex. Join to Enjoy Fashion. Organización Moda y Retail. Recuperado el 1 de febrero de 2023, de <https://www.acotex.org/barometro/#>
- ACME. (2022). Asociación Creadores de Moda de España | ACME. Recuperado 20 de marzo de 2023, de <https://creadores.org/categoria/noticias/>
- Bahrin, M. A. K., Othman, M. F., Azli, N. H. N., & Talib, M. F. (2016). Industry 4.0: A review on industrial automation and robotic. *Jurnal teknologi*, 78(6-13).
- Bryan Stepwise. (2023). *Bryan Stepwise*. Bryan Stepwise. Recuperado 1 de febrero de 2023, de https://bryanstepwise.com/?gclid=CjwKCAiAuOieBhAIEiwAgjCvcrZucgO62_noNKIhxYLDm2EINF3b1pOaW19x_iJUT9Nl67s5ncQvQxoCbgsQAvD_BwE
- BMWK – (2023) *Federal Ministry for Economics Affairs and Climate Action. Prosperity and climate action: The socio-ecological market economy is the concept underpinning the transformation towards climate neutrality*. Recuperado 2 de marzo de 2023 <https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Dossier/the-social-market-economy.html>
- Cambridge Dictionary. (2023). *reshoring* Significado, definición, qué es reshoring: 1. the practice of moving a business or part of a business that was based in a different country. Recuperado el 20 de marzo de 2023 de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/reshoring>
- Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo. (2017). *Manual de Internacionalización*. En Capítulo 3. ICEX.
- Cesce: Compañía de seguros por cuenta propia y del Estado. (s. f.). *Cesce España*. Recuperado 2 de marzo de 2023 de <https://www.cesce.es/es/>
- Collins Dictionary. (2023) Recuperado el 1 de febrero de 2023 de <https://www.collinsdictionary.com/es/diccionario/ingles/made>

- Destatis, Statites Bundesmachth. (2023). *Consumer price index*. Recuperado 2 de marzo de 2023 https://www.destatis.de/error_path/400.html?al_req_id=ZAECbDPHFF8yOPt2QjR8vgAAAAg
- DW (2023) *Europe | News and current affairs from around the continent* – DW. Recuperado 2 de marzo de 2023 <https://www.dw.com/en/europe/s-1433>
- Euromonitor (2020). *Footwear in Germany*. Euromonitor. Recuperado 1 de febrero de 2023 <https://www.euromonitor.com/footwear-in-germany/report>
- Ferreira Herrera, D. C. (2015). *Vista de El modelo CANVAS en la formulación de proyectos*. Recuperado 1 de febrero de 2023, de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439>
- Gil, I. (2021, 18 mayo). *6 zapatillas que son tendencia y no sabías que son de marcas españolas*. Time Out Madrid. Recuperado 1 de febrero de 2023, de <https://www.timeout.es/madrid/es/tiendas/zapatillas-tendencia-marcas-espanolas>
- Hermosín, N. (2018, 24 Marzo). *Las zapatillas españolas que triunfan en Instagram*. Harper's BAZAAR. Recuperado 1 de febrero de 2023, de <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-moda/a19573828/zapatillas-espanolas-sara-carbonero-hoff-instagram/>
- HOFF. (2021, 15 Octubre). *Welcome to Hoff Hotel*. HOFF. Recuperado 1 de febrero de 2023, de <https://thehoffbrand.com/blogs/news/hotel-hoff>
- HOFF. (2022, 11 Julio). *Hoff stores*. HOFF. Recuperado 1 de febrero de 2023, de <https://thehoffbrand.com/blogs/landing-producto/stores-hoff>
- Kaleos x Hoff*. (2021, 26 mayo). *Kaleos x Hoff*. HOFF. Recuperado 1 febrero de 2023, de <https://thehoffbrand.com/blogs/news/kaleos-x-hoff>
- López Barrios, M. C. (2012). *El futuro que queremos y las incidencias del fast fashion*. OJS. Recuperado 1 febrero de 2023, from <http://ojs.uac.edu.co/>
- Micó , A. A. (2019). *ANÁLISIS DE LAS BARRERAS Y MOTIVADORES DEL CONSUMIDOR ANTE EL COMERCIO ONLINE Y OFFLINE. UNA APLICACIÓN AL SECTOR DE LA MODA*. Recuperado 1 febrero de 2023, de <https://core.ac.uk/download/pdf/219768315.pdf>

- Mikakus*. (2023). *Mikakus*. Mikakus. Recuperado 1 de febrero de 2023, de <https://mikakus.com/collections/mujer>
- Mimila, D. (2017, 5 septiembre). Mass customization: ¿qué es y cómo comenzar a aprovecharlo? Ixtin.agency. Recuperado el 12 de febrero de 2023 de <https://ixtin.agency/blog/mass-customization-comenzar-aprovecharlo/>
- Mini. (2022). *Mini X hoff: La creatividad tiene premio | mini españa*. Recuperado 1 febrero de 2023, de https://www.mini.es/es_ES/home/mini-hoff.html
- Miranda Makaroff*. (2021, 15 septiembre). *Miranda Makaroff x HOFF.HOFF*. Recuperado 1 febrero de 2023, de <https://thehoffbrand.com/blogs/news/miranda-makaroff>
- Modaes. (2022, Diciembre). *Informe Económico de la Moda en España 2022*. Modaes. Recuperado 1 febrero de 2023, de <http://www.modaes.com/files/publicaciones/free/2022/informe-ecomico-2022/#page=1>
- Nadal, I. (2022, 15 Noviembre). *Francisco se hace de 'oro' con las zapatillas hoff: Las Compras TÚ, María Pombo y él factura 17 millones*. El Español. Recuperado 1 febrero de 2023, de https://www.elespanol.com/reportajes/20221115/francisco-zapatillas-hoff-compras-maria-pombo-millones/718428507_0.html
- Nieto, A. & Llamazares O. (2001) *Marketing Internacional*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2021). *Generación de Modelos de Negocio: Un Manual Para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Pedroni, M., & Pérez-Curiel, C. (2019). *La Investigación en moda: Nuevos formatos de comunicación y consumo*. Recuperado 1 febrero de 2023, de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/102926/Investigaci%C3%B3n%20en%20moda.pdf?sequence=1>
- Sánchez, J. (2023, 17 marzo). Dress code: descubre de qué se trata y cómo identificarlos. Economía3. Recuperado el 1 de febrero de 2023 de <https://economia3.com/dress-code/>

- SAYE. (2023). SAYE. SAYE. Recuperado 1 de febrero de 2023, de https://www.sayebrand.com/collections/winter-sale?gclid=CjwKCAiAuOieBhAIEiwAgjCvchLPQaU3q4LWZc_Jzh3DjUVdm7ijj4ngEN71iL_OL-4XP-0bhIhRZBoCILcQAvD_BwE
- Somos Marketing. (2020). *Hoff, Una Actitud Que Te Hará Sentir Diferente*. Somos Marketing. Recuperado 1 febrero de 2023, de <https://somosmarketing.lasprovincias.es/marcas-y-campanas/hoff-una-actitud-que-te-hara-sentir-diferente/>
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*.
- TARIC Consultation. (2023). *TARIC*. Recuperado 28 de febrero 2023, de https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=es.
- The Cut Project. (2023). *The Cut Project*. The Cut Project. Recuperado 1 de febrero de 2023, de <https://thecutproject.com>
- The World Factbook (2023) - *The World Factbook*. Recuperado 26 de febrero 2023, de <https://www.cia.gov/the-world-factbook/>
- Transparency International. (2023, 31 enero). *2022 Corruption Perceptions Index: Explore the results*. Transparency.org. Recuperado 1 de febrero 2023, de <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>
- UN Comtrade. (2023). *UN Comtrade*. Recuperado 15 de febrero 2023, de <https://comtradeplus.un.org/>
- Unir, V. (2021, 8 octubre). Clustering: qué es y cuál es su uso en Big Data. UNIR. Recuperado el 2 de marzo de 2023 de <https://www.unir.net/ingenieria/revista/clustering/>
- WEF: World Economic Forum (2016) *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*, Recuperado 24 de marzo de 2023. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- World Economic Outlook Database, April (2021). *IMF*. Recuperado 1 de febrero 2023, de <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2021/April>.

Ybarra Perez, J. A., & Santa María Benito, M. J. (2005, March). *El sector del calzado en España*. core.ac.uk. Recuperado 1 de febrero 2023, de <https://core.ac.uk/download/pdf/16365977.pdf>

YouTube. (2019). *The Hoff Brand / Finalista Start-ups y Pymes #PremiosMKT*. YouTube. Recuperado 1 febrero de 2023, de https://www.youtube.com/watch?v=AmhTOiWQ1_c.

Yuccs. (2023a). *Yuccs*. Yuccs España. Recuperado 1 de febrero de 2023, de <https://yuccs.com/?campaignid=6470669014>

Yuccs. (2023b). *Yuccs*. Recuperado 1 de febrero de 2023, de <https://yuccs.zendesk.com/hc/es/categories/360002582572-CAMBIOS-Y-DEVOLUCIONES>

ANEXOS

Anexo I: Campaña Black Friday HOFF 2022

Anexo II: Colaboración Mini x HOFF

Anexo III: Zapatillas Florida HOFF, Mujer

Anexo IV: Sudadera de la línea “Mujer” HOFF

Anexo V: La diseñadora Miranda Makaroff con las zapatillas de su línea HOFF

Anexo VI: Colaboración óptica con Kaleos

Anexo VII: Zapatillas Mikakus Mujer

Anexo VIII: Sneakers plataforma The Cut Project

Anexo IX: Zapatillas Mujer Bryan Stepwise

Anexo X: Zapatillas Saye Unisex






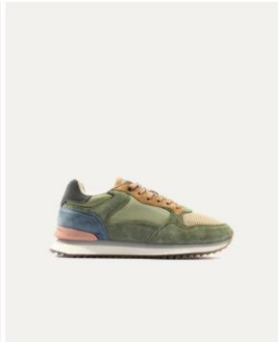
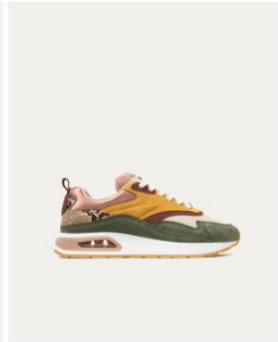
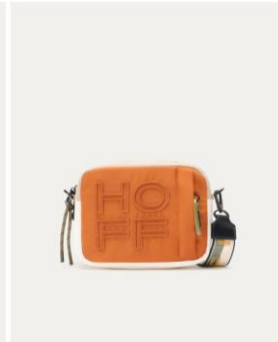
Anexo XI: Zapatillas Unisex Yuccs

ANEXO I: Campaña Black Friday HOFF 2022

HOFF MUJER HOMBRE **LAST CALL** STORES STYLED BY EDITORIAL ES

BLACK FRIDAY
Descubre lo que hemos preparado para este Black Friday 2022 en HOFF: Zapatillas, Ropa y Accesorios con descuentos que no volverán.

Filtro

	MÁS VENDIDO 		
MAUI TRIBE 70€ 116€	GOA TRIBE 115€	GORRO BUCKET BORREGUITO MONTAUK AZUL 25€ 66€	GORRO BUCKET BORREGUITO MONTAUK OFF WHITE 25€ 66€
			
CALCETÍN LOGO ROSA - DÍA CÁNCER DE MAMA SOCKS 15€ 30€	ROTTERDAM CITY 99€	ORIENTAL PEARL SKYLINE 130€	BANDOLERA NYLON AZUL NARANJA 69€ 99€

Fuente: *HOFF* (2022)

ANEXO II: Colaboración Mini x HOFF



HOFF X MINI

Presentamos las sneakers HOFF x MINI: una colaboración de estilo y originalidad que nace de la apuesta por el diseño y la creatividad por ambas marcas, que culminó en un reto en el que se pedía a jóvenes artistas un diseño común de zapatilla y coche. Diseñadas por Carlota Huertas, ganadora de nuestro concurso internacional de diseño, estas zapatillas son una auténtica obra maestra de la creatividad.

Con una combinación única de líneas elegantes y colores atrevidos, las Zapatillas HOFF x MINI no sólo son visualmente impresionantes, sino que también tienen todo el ADN HOFF.

Y ahora puedes ser uno de los pocos propietarios de este diseño tan especial de edición limitada.

Fuente: *HOFF* (2023)

ANEXO III: Zapatillas Florida HOFF, Mujer



Fuente: *HOFF* (2023)

ANEXO IV: Sudadera de la línea “Mujer” HOFF



Fuente: *HOFF* (2023)

ANEXO V: La diseñadora Miranda Makaroff con las zapatillas de su línea
HOFF



Fuente: Miranda Makaroff x *HOFF*

ANEXO VI: Colaboración óptica con Kaleos



Fuente: Kaleos x *HOFF*

ANEXO VII: Zapatillas Mikakus Mujer



Fuente: *Mikakus (2023)*

ANEXO VIII: Sneakers plataforma The Cut Project



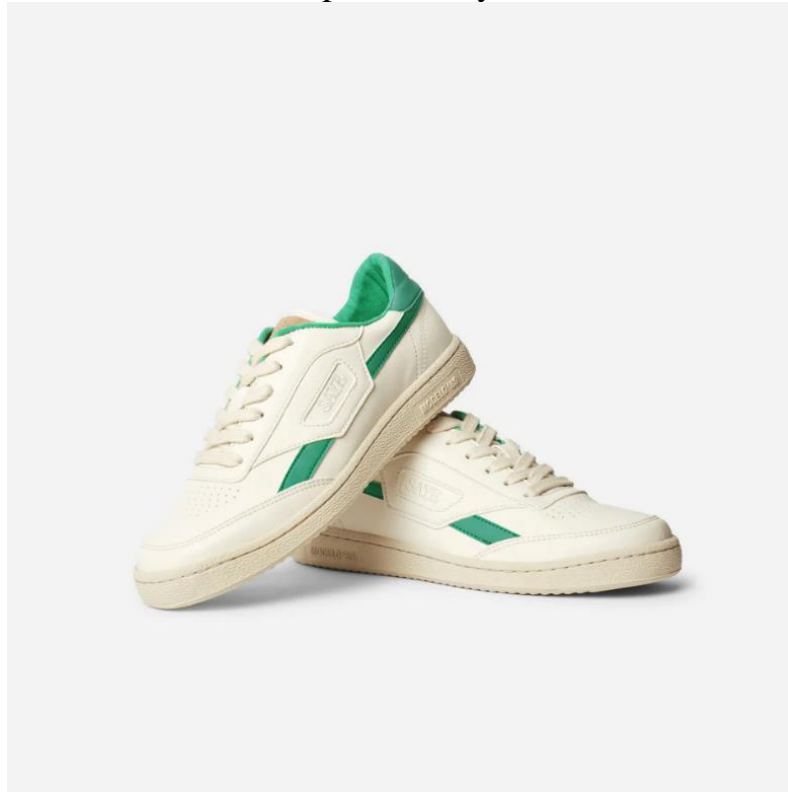
Fuente: *The Cut Project (2023)*

ANEXO IX : Zapatillas Mujer Bryan Stepwise



Fuente: *Bryan Stepwise (2023)*

ANEXO X: Zapatillas Saye Unisex



Fuente: *SAYE* (2023)

ANEXO XI: Zapatillas Unisex Yuccs



Fuente: *Yuccs* (2023)