



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones
Internacionales

Trabajo Fin de Grado

Estrategia de Marketing para la
Expansión Internacional de la
empresa Rita Von

Estudiante: Ángela Espigares Funes

Director: Prof. Alfonso Fernández del Hoyo

Madrid, junio 2024

RESUMEN

El imparable crecimiento del *e-commerce* gracias a la facilidad de acceso a este medio para todo tipo de empresas tanto grandes como *startups* ha hecho que se desarrolle un gran tejido empresarial de marcas particularmente en la industria de la moda que se centran en este tipo de venta *online* a través del cual ajustan constantemente sus propuestas adaptadas a las nuevas necesidades de los consumidores. Este fenómeno propio derivado de la digitalización junto con el de la globalización facilitan que este tipo de empresas crezca y se expanda rápidamente. En este escenario y bajo estos medios es donde nacen y desarrollan nuevos negocios como Rita Von en el mercado de la moda de alta calidad en España.

Tras una primera etapa de desarrollo nacional y venta *online*, la empresa Rita Von se plantea un nuevo reto de apostar por abrir sus primeras tiendas físicas en España como complemento estratégico a la anterior y bajo la premisa de obtención de sinergias a través de la unión de ambos canales. Además, aprovechando este impulso, este trabajo pretende hacer un análisis exhaustivo en aras de investigar si esta empresa debe o no dar un paso más: internacionalizarse. En caso afirmativo, se planteará y especificará la estrategia que esta debe seguir y el Plan de Marketing Internacional que más se adecúa a la compañía.

Para llegar a una sólida conclusión, este trabajo se estructura empezando con una definición del estado de la cuestión, esto es, el sector de la moda en el que se encuadra la empresa en España y en el resto del mundo, y tras ello se hará un análisis interno de la empresa Rita Von. Posteriormente, se especificarán los pasos que la empresa debe dar para implantar la estrategia de internacionalización planteada, indicando el mercado por el que debe comenzar su expansión y estrategia hacia el país elegido: Francia en un principio bajo el canal *online* y posteriormente con tiendas físicas. Finalmente, se expondrán las conclusiones y futuras líneas de investigación para próximos pasos de crecimiento de la empresa.

Palabras clave: Rita Von, internacionalización, expansión internacional, Plan de Marketing Internacional, industria de la moda.

ABSTRACT

The unstoppable growth of e-commerce thanks to the ease of access to this medium for all types of companies, both large and startups, has led to the development of a large business network of brands, particularly in the fashion industry that focus on this type of online sales through which they constantly adjust their proposals adapted to the new needs of consumers. This phenomenon derived from digitization together with globalization makes it easier for this type of companies to grow and expand rapidly. In this scenario and under these means is where new businesses such as Rita Von are born and develop in the high-quality fashion market in Spain.

After a first stage of national development and online sales, the company Rita Von is facing the new challenge of opening its first physical stores in Spain as a strategic complement to the previous one and under the premise of obtaining synergies through the union of both channels. Furthermore, taking advantage of this impulse, this work aims to carry out an exhaustive analysis to investigate whether this company should go one step further: internationalization. If so, the strategy to be followed and the International Marketing Plan that best suits the company will be proposed and specified.

In order to reach a solid conclusion, this work is structured starting with a definition of the state of the question, that is, the fashion sector in which the company is framed in Spain and in the rest of the world, and after that, an internal analysis of the company Rita Von will be made. Subsequently, the steps that the company must take to implement the proposed internationalization strategy will be specified, indicating the market where it should begin its expansion and strategy towards the chosen country: France at first under the online channel and later with physical stores. Finally, the conclusions and future lines of research for the company's next steps of growth will be presented.

Keywords: Rita Von, internationalization, international expansion, International Marketing Plan, fashion industry.

ÍNDICE:

RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCIÓN.....	9
OBJETIVOS	9
METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA	10
PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	12
1. LA INDUSTRIA DE LA MODA	13
1.1. La industria de la moda a nivel global	13
1.2. La industria de la moda en España.....	17
2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA RITA VON.....	20
2.1. Primeros pasos de Rita Von: Historia de la empresa	21
2.2. Misión, visión y valores.....	24
2.3. Modelo de negocio	24
2.4. DAFO Rita Von.....	35
3. CONCLUSIÓN: OPORTUNIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DE RITA VON	37
PARTE II: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL	39
1. VALORACIÓN DE DIFERENTES MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS	40
1.1. Modelo de Internacionalización según Hollensen	40
1.2. Modelo de Internacionalización según el ICEX	46
1.3. Modelo de Internacionalización según Graham, Gilly y Cateora	48
1.4. Selección del modelo de internacionalización para Rita Von.....	51
2. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PMI PARA RITA VON.....	52
2.1. Decisión de internacionalizarse	52
2.2. Decisión de los mercados a ingresar	55
2.3. Estrategias de entrada al mercado.....	59
2.4. Diseño del programa global de marketing	60
2.5. Implementación y coordinación del programa global de marketing.....	62
3. RESULTADO: PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE RITA VON..	64
CONCLUSIONES FINALES	65
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67

ÍNDICE FIGURAS:

Figura 1: Evolución del EP entre 2011 y 2022.....	15
Figura 2: Alcance medio de publicaciones frente a número de seguidores en Instagram	17
Figura 3: Peso de la moda en el PIB español	18
Figura 4: Evolución del número de empresas 2013-2022. Textil, confección y cuero y calzado	19
Figura 5: Balanza Comercial de España en el Sector Textil (2000-2022).....	20
Figura 6: Business Model Canvas Rita Von	34
Figura 7: Modelo de Internacionalización según Hollensen.....	41
Figura 8: Modelo de Internacionalización según el ICEX.....	46
Figura 9: Modelo de Internacionalización según Graham, Gilly y Cateora.....	49

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Clientes por año del período 2021-2023	24
Tabla 2: Canales de Rita Von.....	29
Tabla 3: Asociaciones clave de Rita Von.....	33
Tabla 4: Matriz DAFO Rita Von.....	35
Tabla 5: Ranking de ventas por país de RitaVon del período 2021-2023.....	56
Tabla 6: PIB per cápita de los países seleccionados.....	59

ÍNDICE ACRÓNIMOS

- ACOTEX: Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos de la Comunidad de Madrid
- CEO: Chief Executive Officer
- EP: Economic Profit
- FMI: Fondo Monetario Internacional
- PMI: Plan de Marketing Internacional
- RAE: Real Academia Española
- UE: Unión Europea

INTRODUCCIÓN

La expansión internacional de una empresa supone una gran oportunidad y reto que puede aportar un considerable avance y ascenso en ventas y competitividad que no todas las compañías pueden realizar, pues depende de si el modelo de negocio y características competitivas de la empresa se puedan extrapolar a los mercados exteriores.

Para clarificar si la empresa objeto de este estudio está en condiciones de abordarlo, este trabajo académico procederá de una manera científica y ordenada donde primero, se plantearán los objetivos a alcanzar, a continuación, se describirá la metodología a seguir para obtenerlos y finalmente se mostrará la estructura de presentación. Estructura donde se continuará con el desarrollo de las partes troncales del estudio: Estado de la Cuestión y diseño e implantación de un Plan de Marketing Internacional acerca de Rita Von, y cerrando el trabajo con las conclusiones y futuras líneas de investigación.

La motivación a la realización de este trabajo es el ayudar a la empresa Rita Von, en la que he tenido la oportunidad de realizar prácticas empresariales, a crecer y expandirse. Trabajar diariamente en esta compañía ha hecho que reconozca una oportunidad de expansión que precisa de un previo análisis para confirmarlo. Además, con este proyecto se pretende contribuir a la comunidad académica de marketing internacional, brindando una aportación en materia de internacionalización de empresas en la disciplina, en concreto de empresas de la industria de la moda.

OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es analizar si la empresa española Rita Von debe expandirse a mercados internacionales o no, y en caso afirmativo, exponer el Plan de Marketing Internacional más adecuado que esta compañía debe seguir.

Para una detallada consecución, se establecen las siguientes preguntas de investigación más concretas, que son:

- PI1: ¿Presenta el análisis del sector de la moda en España y mundial oportunidades e incentivos para la expansión internacional de empresas del sector de la moda de alta calidad que decidan afrontar el reto?
- PI2: ¿Cuenta Rita Von con los medios necesarios y modelo de negocio extrapolable para una exitosa internacionalización?
- PI3: En caso afirmativo de la anterior: ¿Cómo debería ser el Plan de Internacionalización Rita Von: ¿A qué mercados, con qué estrategia de marketing-mix y con qué forma particular de entrada en los mismos se plantearía? ¿Y a este particular, iría con su tradicional venta *online* o debería plantear también la apertura de tiendas físicas?

A lo largo de este trabajo se va a tratar de dar cumplida respuesta a todas estas cuestiones y a otras relacionadas que puedan surgir en la persecución del objetivo de internacionalización de Rita Von.

METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA

La metodología que se sigue es una investigación documental cuyas fuentes son páginas *web* de artículos académicos como Scopus, Google Scholar y Dialnet que proporcionará la información secundaria. Asimismo, otra de las técnicas de recopilación de datos que se utiliza es la de entrevistas en profundidad a las socias de la marca. Gracias a esto, se obtiene información primaria que proporciona datos cualitativos detallados sobre la historia y situación actual de la empresa.

En cuanto a la estructura, este trabajo consta de dos partes. La primera, estudia el estado de la cuestión sobre la industria de la moda y un análisis exhaustivo de la empresa Rita Von, en el que se articula la historia de la marca, su visión, misión y valores, y el modelo de negocio que esta sigue, así como una recomendación sobre si Rita Von debe internacionalizarse o no.

La segunda parte, por otro lado, consiste en la valoración de diferentes métodos de internacionalización de empresas más conocidos entre los que se encuentran, tras una previa investigación, los de Hollensen, el ICEX y Graham, Gilly y Cateora, así como una selección de cuál de estos modelos proporcionaría a Rita Von una mayor adecuación y,

por tanto, mayor crecimiento. Además, se realizará el diseño *ad hoc* e implantación del Plan de Marketing Internacional que la empresa podría seguir para dar el salto a mercados exteriores.

Finalmente, se presentarán las conclusiones del estudio y las futuras líneas de investigación a seguir de este campo del marketing internacional, además de la bibliografía.

PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN

En esta parte se analizará el estado de la cuestión de la empresa Rita Von. Para ello, es necesario entender la industria en la que esta se desarrolla, que es el sector de la moda. Para ello, se planteará un análisis de lo general a lo particular empezando por la industria de la moda nivel global y luego a nivel nacional en España, para posteriormente analizar la empresa Rita Von detalladamente. Tras este último paso, se llegará a la idea de si esta empresa de moda española debe dar el salto al mercado internacional o no.

1. LA INDUSTRIA DE LA MODA

¿Tiene la empresa Rita Von la capacidad y los recursos de internacionalizarse y, en su caso, aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tendencias del mercado? Para analizar esta posibilidad de internacionalización, caben estudiar las tendencias de la industria de la moda tanto a nivel global como a nivel nacional, además de los retos a los que se enfrentan las empresas que operan en este sector. Esto implica examinar aspectos como la evolución del consumo de moda, los impulsores de la industria, los cambios en las preferencias de los consumidores, las innovaciones tecnológicas que impactan en la producción y distribución de prendas, así como las dinámicas del comercio internacional. Posteriormente, se considerará si Rita Von puede aprovecharse de estas direcciones del mercado para desarrollar una estrategia de internacionalización exitosa y sostenible.

1.1. La industria de la moda a nivel global

La moda, definida por la RAE (2024) como el “conjunto de la vestimenta y los adornos de moda” y por el Collins Dictionary (2024) como el “área de actividad que implica estilos de ropa y apariencia”, ha ido creando una industria a gran escala cuyo crecimiento ha sido cada vez mayor. En un mundo donde impera la globalización, las empresas de moda son actores clave que afectan tanto a aspectos económicos como sociales.

Esta industria, en constante evolución, sufre cambios de tendencias a gran velocidad, en términos de sostenibilidad, tecnología o innovación, entre otros. Este ecosistema crea un espacio a todas aquellas marcas de moda que consiguen adaptarse y sobrevivir a la velocidad de los cambios. Por esta razón, se debe analizar la situación del sector actualmente.

En términos económicos, ha sufrido fluctuaciones debido a diferentes eventos como la pandemia del Covid-19, la guerra de Ucrania o las continuadas subidas de tipos. Antes de la pandemia, la industria de la moda presentó años en los que se ralentizó el crecimiento (Amed *et al.*, 2022). Según la consultora McKinsey en su estudio MGFI¹ (2023), que realiza un análisis con los datos financieros de 400 empresas públicas del sector de la

¹ MGFI es un acrónimo del idioma inglés que significa McKinsey Global Fashion Index, que incluye varias medidas de desarrollo y generación de valor dentro del sector de la moda (Amed *et al.*, 2023).

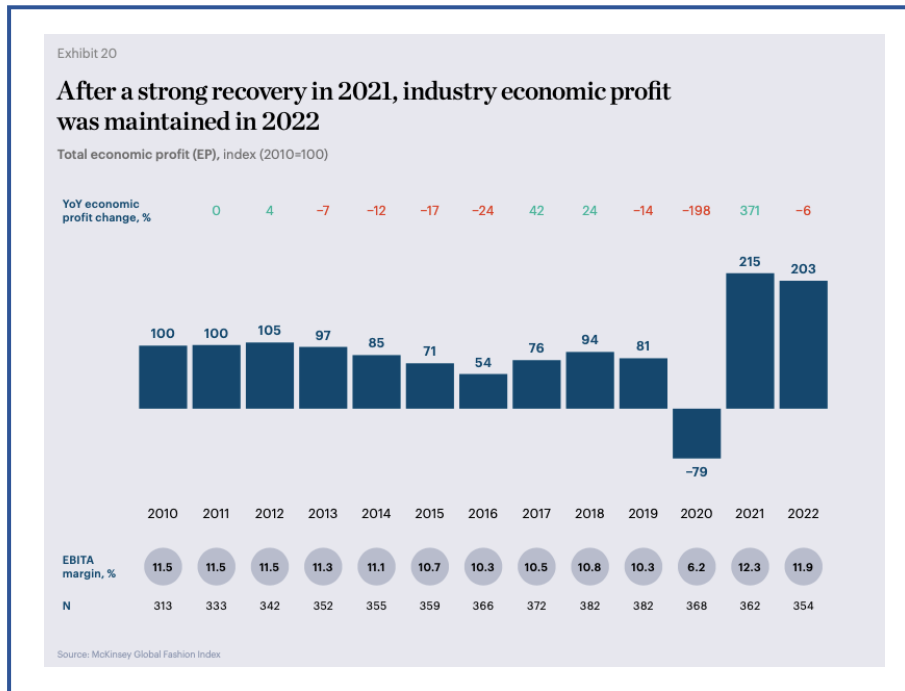
moda para valorar la evolución del sector, entre 2010 y 2019 mantuvo un beneficio económico total (EP²) entre 54 y 100, como se observa en la Figura 1 sobre la “evolución del EP entre 2010 y 2022”. Sin embargo, en 2020 tuvo lugar la disrupción por la crisis sanitaria. Las empresas en este año sufrieron caídas en sus ingresos que no pudieron compensar con ajustes en los costes o el capital (Riaño, 2020).

La industria, un año después, sorprendió con un impactante crecimiento. De hecho, ese año el sector de la moda alcanzó un EP de 215. Esto fue posible gracias a que, tras un año de restricciones, los consumidores aumentaron sus compras tanto *online* como en tiendas físicas. Además, los beneficios aumentaron por varios factores: el auge de la demanda junto con una oferta limitada, y, por lo tanto, ventas a precios superiores, más un mayor control de costes por parte de las empresas (Amed *et al.*, 2022).

Por último, gracias a la contribución de los beneficios económicos que presentó el sector de la moda de lujo en 2022, el EP se mantuvo estable, a tan solo 12 puntos de los resultados del año anterior. Sin embargo, cabe mencionar que en 2022 pareció darse un patrón de polarización en la que diferentes grupos de empresas obtienen unos resultados económicos diferentes. En concreto, un pequeño conjunto de empresas genera la mayor parte de los beneficios, siendo algunas de estas LVMH, Hermès, Richemont, Kering y Tapestry, mientras que un gran porcentaje presentan pérdidas (Amed *et al.*, 2023).

² El Economic Profit (EP) es un índice desarrollado por la empresa McKinsey y aplicado al sector de la moda para ofrecer una medida de creación de valor que resulta de la diferencia entre el beneficio de explotación ajustado a la divisa de una empresa menos los impuestos y el coste del capital (Amed *et al.*, 2023).

Figura 1: Evolución del EP entre 2011 y 2022



Fuente: McKinsey Global Fashion Index (2024)

En cuanto a las tendencias globales según el informe anual “Global Fashion Drivers” realizado por Modaes con la colaboración de la consultora KPMG (2024), algunos de los impulsores de la moda global en 2024 son los que se explican a continuación. En el informe se destaca que la estructura de pirámide de precios del sector de la moda está sufriendo cambios. En concreto, el 50% de las principales empresas que operan en la industria han reconocido que han incrementado sus precios. Esto se debe a dos razones: por un lado, el aumento del uso de nuevos procesos de producción más sostenibles, que aumenta los costes, y el auge de la competencia que ofrece precios más bajos en la pirámide, como Shein y Temu. Esto último ha hecho que muchas empresas realicen colaboraciones con otras compañías o han creado submarcas con mayores calidades, reposicionado sus marcas y elevando sus precios para así poder cubrir el incremento de costes previamente mencionado (Modaes, 2024).

A lo anterior se suma la inestabilidad a causa del problema geopolítico entre Hamás e Israel, que afecta a la cadena de suministro de grandes empresas del sector. Otro factor impulsor de la industria de la moda en 2024 es la sostenibilidad, la cual se manifestará en Europa mediante diversas futuras directivas que abordarán aspectos como el ecodiseño y la gestión de residuos. Un ejemplo de lo que se fijará es que cada país miembro de la UE

deberá garantizar que los productores del sector de la moda asuman la responsabilidad de los residuos que generan (Tamayo, 2023).

Otro determinante relevante es que las tiendas físicas están cobrando mayor importancia en comparación a la venta *online*, que tuvo un gran auge en los años de restricción por la pandemia. En concreto, el 21% de las empresas del sector han registrado un descenso de la facturación *online* en el último año. Esto alerta de nuevas oportunidades de cambios en las estrategias de ubicación y remodelación de tiendas físicas (Modaes, 2024).

El elemento que ocupa un lugar destacado en 2024 es la inteligencia artificial. Debido a sus diferentes usos en las cadenas de valor en moda muchas empresas están invirtiendo en el desarrollo de este tipo de innovación. Esto va a continuar durante 2024, con el propósito de aumentar las ventajas en rendimiento que supongan estas herramientas (Amed *et al.*, 2023). El *retail* inteligente hará posible la personalización de ofertas y de la experiencia de compra, además de la optimización de la gestión del inventario (Gracia Morales, 2023).

En cuanto a las tendencias de cambio de comportamiento de los consumidores, según el análisis de McKinsey (2023), se prevé que los flujos de viajes alcancen entre el 105% y el 110% en 2024, siendo el 100% los niveles pre-pandemia, a pesar del aumento del coste de vida y la incertidumbre económica actual. Este aumento de viajes va a suponer que los clientes tengan unas expectativas diferentes, y por ello, las marcas deben replantear sus estrategias de distribución de categoría en los distintos destinos.

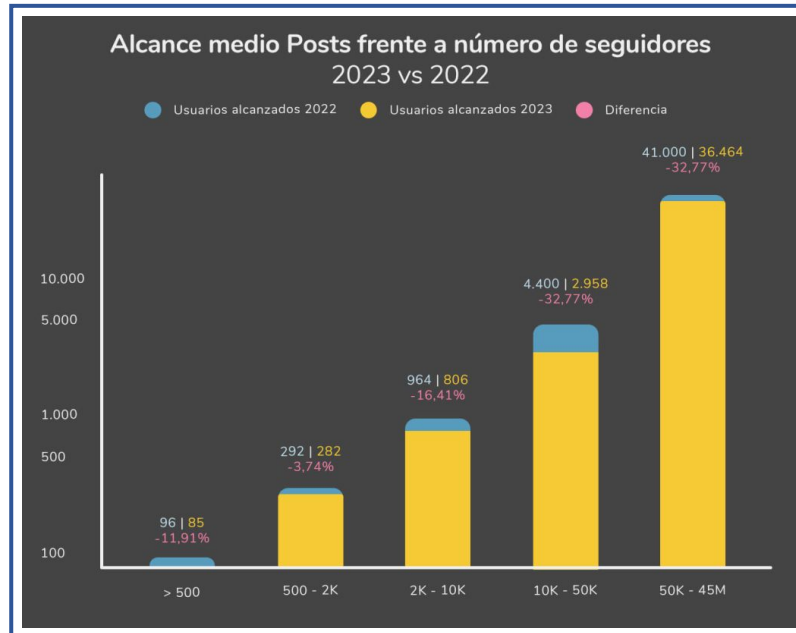
Por otro lado, las empresas de moda no lo van a tener fácil en 2024 para atraer la atención de los consumidores *online*³. El “alcance medio de las publicaciones en Instagram frente al número de seguidores”, como se puede observar en la Figura 2, sufrió una caída de 32,77% en 2023 respecto a 2022 según el estudio realizado por Metricool (2023) tras analizar más de 300.000 cuentas. Esto se debe a que los consumidores presentan signos de rechazo hacia el marketing de *influencers*⁴ tras las excesivas campañas de promociones y productos de marcas. Ahora, los consumidores demandan otro tipo de perfiles que

³ *Online* es un anglicismo para referirse a “en línea” o “por internet” (Fundéu RAE, 2020).

⁴ *Influencer* es un anglicismo para referirse a “una persona con capacidad para influir sobre otras, principalmente a través de las redes sociales” (RAE, 2024).

muestren mayor autenticidad y las marcas deberán adaptarse a este nuevo comportamiento del cliente (García, 2023).

Figura 2: Alcance medio de publicaciones frente a número de seguidores en Instagram



Fuente: Romero (2023)

Por último, se está dando una reorientación de la ropa y calzado de actividades al aire libre hacia ropa de uso diario, alternando un toque de utilidad y estilo. Por ello, la competencia en 2024 puede aumentar en este tipo de categoría. Esto se debe al auge de las tendencias de estilo de vida saludable, que los consumidores están adaptando en su forma de vestir (Amed *et al.*, 2023).

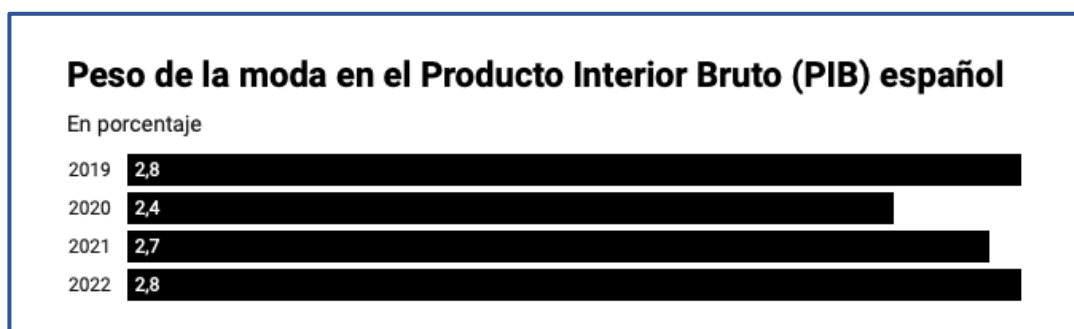
1.2. La industria de la moda en España

La moda en España conforma uno de los sectores más importantes tanto a nivel estratégico como en términos de exportación a nivel nacional. Además, España es sede de marcas del sector que destacan a nivel mundial, como Inditex o Mango (FashionUnited, 2024).

El sector de la moda demuestra año tras año ser un propulsor del crecimiento económico, aumentando el PIB, generando empleo y fomentando la innovación en España. Esto se ve reflejado en datos que ayudan a entender el impacto del sector a nivel nacional, como se mostrará a continuación.

En términos económicos, la contribución de este sector en el PIB tras la crisis del Covid-19, cayó considerablemente, pasando de tener un peso del 2,8% en 2019 a un 2,4% en 2020, como se muestra en la Figura 3 sobre el “peso de la moda en el PIB español”. Si bien se recuperó rápidamente, alcanzando un 2,8% en 2022, el optimismo que solía tener la industria tiempo atrás se ha visto oscurecido por la inflación y la confianza del consumidor. El alza de los precios, provocando una pérdida de poder adquisitivo en la sociedad, por lo tanto, afecta negativamente a las empresas españolas (Modaes, 2023).

Figura 3: *Peso de la moda en el PIB español*



Fuente: Informe Económico de la Moda en España (2023)

Tras la caída del sector por la pandemia, al cierre de 2022 el sector textil, de confección y cuero y calzado alcanzaba la cifra de 14.765 millones de euros (Modaes, 2023). Este dato refleja la recuperación del sector mencionada previamente, ya que la cifra de negocio se acerca a la de 2019, que fue 14.903 (Modaes, 2021). Este crecimiento se traduce en la actividad de 19.676 empresas que han operado en la industria, y como se muestra en la Figura 4 sobre “Evolución del número de empresas 2013-2022 de textil, confección y cuero y calzado”, esa cifra mejora respecto a 2020 y 2021, habiendo en esos años 6.435 compañías activas (Modaes, 2022).

Las ventas de 2022 también contrastan la información anterior, pues el año cerró con una tasa positiva del 13,8% respecto a 2021. Aunque muestra indicios de una gran

recuperación, estos datos se alejan de la cifra de ventas prepandemia. Con ello, el 2023 presenta una mayor incertidumbre debido a un elevado IPC, altos costes de la energía y una menor renta disponible de los ciudadanos (ACOTEX, 2023)

En cuanto al empleo, en 2022 participaron 129.894 trabajadores en la industria, un 1% inferior al año anterior. Centrando el foco solo en la industria textil, hubo un crecimiento del número de empresas de un 0,3% acompañado de una caída del 1,7% del empleo (Modaes, 2023).

Figura 4: *Evolución del número de empresas 2013-2022. Textil, confección y cuero y calzado*



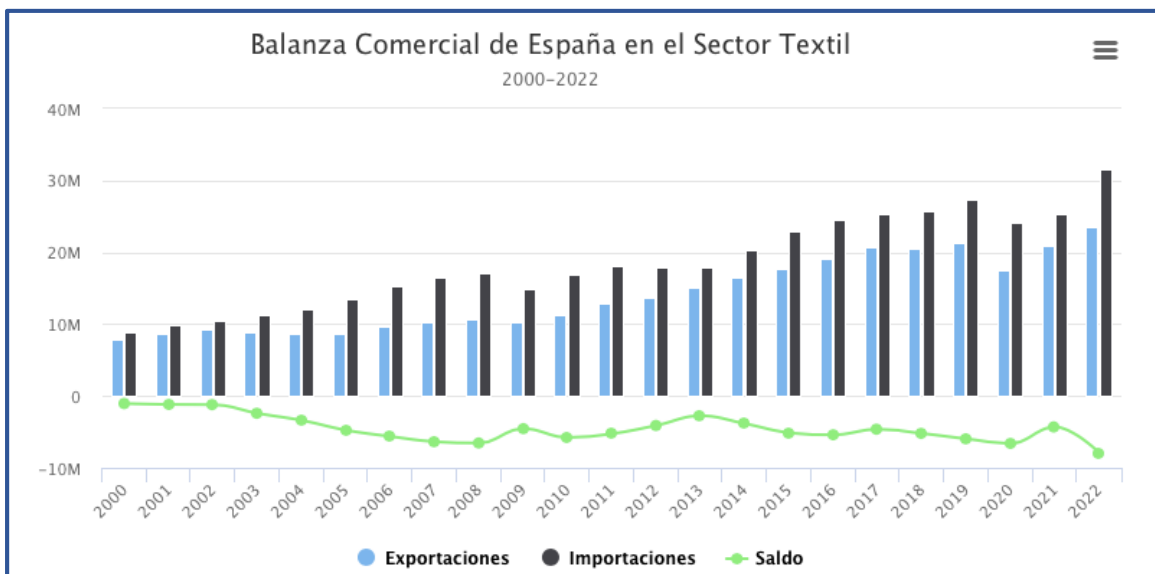
Fuente: Informe Económico de la Moda en España (2023)

Este sector también ha tenido un gran impacto en el comercio exterior español. Como representa la Figura 5 que refleja los datos de la “Balanza Comercial de España en el sector textil entre el año 2000 y 2022”, este ha aumentado significativamente desde el inicio del siglo. La situación actual, por un lado, está determinada por unas exportaciones en 2022 de aproximadamente 23.574 millones de euros, alcanzando un récord histórico, y fueron tasas positivas todos los meses excepto en octubre. Caben destacar las exportaciones a Francia, que fueron de 3.837 millones de euros, siendo estas las más elevadas del año. Asimismo, los países que más compraron además de este fueron Italia,

Portugal, Alemania y Marruecos (Agencia de Ciencia, Competitividad Empresarial e Innovación Asturiana, 2024; ICEX 2024).

Por otro lado, las importaciones fueron de 31.480 millones de euros, registrando la balanza comercial de esta industria un saldo negativo de -7.905 millones de euros. Destacan China, Bangladesh, Turquía, Italia y Marruecos como los principales países de origen de las importaciones españolas del sector textil (Agencia de Ciencia, Competitividad Empresarial e Innovación Asturiana, 2024; ICEX 2024).

Figura 5: Balanza Comercial de España en el Sector Textil (2000-2022)



Fuente: Agencia de Ciencia, Competitividad Empresarial e Innovación Asturiana (2024) a partir de datos del ICEX

2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA RITA VON

Tras la revisión de la literatura acerca del estado del sector de la moda, cabe plantear si la empresa Rita Von, objeto de estudio en el presente trabajo, tiene la capacidad y los recursos para internacionalizarse. Para ello, se procede a analizar la historia de la compañía, sus misión, visión y valores, el modelo de negocio con el que opera actualmente y un análisis externo e interno gracias a la matriz DAFO.

2.1. Primeros pasos de Rita Von: Historia de la empresa

Rita Von es una marca de moda femenina que comienza en 2009 con la venta de tocados en Madrid, en la calle Pelayo. Actualmente con Andrea Retuerto y Cristina González al frente de la empresa, Rita Von crece progresivamente como marca española de moda desde sus inicios.

En 2009, Andrea Retuerto y Cecilia González Pérez, fundadoras de Rita Von, tienen la idea de crear la empresa tras hacer una venta de tocados que habían realizado juntas. Debido al éxito de la venta y gracias al boca a boca, decidieron dedicarse a ello a tiempo completo (Gabaldón, 2012). En ese mismo año, Andrea Retuerto constituye la empresa Rita Von con un capital de 4.429 euros (Rita Von, 2024).

En cuanto al nombre de la marca, Rita Von, surge porque a sus fundadoras les evocaba al estilo de los años veinte, concretamente al nombre de una cantante de ópera (Gabaldón, 2012). Debido a que aumentó significativamente el número de pedidos, decidieron abrir una tienda física en Calle de Pelayo, en la que atendían a las clientas con cita previa por las tardes para hacerles tocados a medida (González-Cebrián y Retuerto, 2024). Su crecimiento se refleja en acciones como la venta de sus productos en El Corte Inglés, Anthropologie y en ferias de moda como la de IFEMA en Madrid y Who's Next en París. Además, vendían sus productos como marca blanca en Compañía Fantástica.

En este momento de auge en el sector de los complementos, decidieron trasladar la tienda a la Calle del Monte Esquinza. Poco después, en 2017, Andrea siguió al frente de la marca en solitario y trasladó la oficina a su propia casa. Desde entonces, la venta es *online* (Muñoz Vita, 2020). Poco antes del comienzo de la pandemia del Covid-19, decidió asociarse a Cristina González-Cebrián, actual CEO⁵. Cristina González-Cebrián, por su lado, tenía una marca de ropa infantil llamada Boometi y, además, era clienta de tocados de Rita Von, pero se unió con Andrea Retuerto para continuar con el proyecto en una nueva dirección: crear prendas de ropa para mujer (Reina, 2023).

⁵ Abreviatura en inglés de Chief Executive Officer

Desde sus inicios, además de caracterizarse por vender ropa fabricada con telas de Liberty Fabrics London, ofrecían a sus clientes algunos productos de ropa de hogar, como manteles y cortinas. Sin embargo, agotaron el cupo de metros que el proveedor Liberty puede vender en España y esto hizo que se enfocaran en la venta de ropa femenina al completo, pues el consumo de tela en productos de este tipo es menor que en la de productos de hogar (Reina, 2023).

Desde entonces, el funcionamiento de la marca se ha basado en el equilibrio entre el diseño, el cual es llevado a cabo por Andrea Retuerto, y la gestión empresarial y actividades del Departamento de Compras, las cuales dirige Cristina González-Cebrián. Esta combinación hace posible que se creen dos grandes temporadas por año: Primavera-Verano y Otoño-Invierno. Dentro de estas dos temporadas, se lanzan entre seis y ocho colecciones. De hecho, el tiempo transcurrido entre colección y colección es de aproximadamente tres semanas (Reina, 2023).

El primer paso para lanzar una colección es el diseño. En Rita Von cuentan con patrones básicos a los que van cambiando el tipo de tela, los estampados o incluso hacen modificaciones en los patrones. Además de caracterizarse por fabricar sus prendas con de seda y algodón estampados de Liberty, algunas de las técnicas que siguen en Diseño es hacer sus propios estampados o el uso de tinte en prenda (Castany, 2023). Teniendo esto en cuenta, Andrea Retuerto elige las telas, combinaciones de colores y modelos a lanzar en la colección y posteriormente lo comunica al resto del equipo (Reina, 2023).

El siguiente paso lo da el Departamento de Compras analizando si esa colección se puede llevar a cabo o no en términos de rentabilidad. Para ello, negocian con proveedores los tejidos, cantidades y precios y validan así la posibilidad de crear estos modelos. Asimismo, comunican a los tres talleres textiles con los que trabajan los modelos de la nueva colección y distribuyen eficientemente a cada taller los modelos adecuados. Esta distribución entre talleres se da porque cada uno de ellos tiene unas características diferentes en cuanto a precios, tiempos de entrega y especialización en fabricación de prendas.

La fabricación es *Made in Spain*⁶ debido a las ventajas de agilidad, flexibilidad y cercanía que suponen. Otras marcas competidoras fabrican en Asia para abaratar costes, pero Rita Von prefiere evitar los obstáculos de aduanas y transporte (Reina, 2023). En ocasiones esto altera el método operacional de venta convencional ya que en los casos en que los talleres no tienen terminada la producción al completo, se recurre al método de venta *pre-order*⁷. Esta modalidad significa que la prenda no está fabricada todavía, pero la clienta puede comprarla sabiendo una fecha de entrega prevista determinada (De La Cruz, 2020).

Una vez fabricadas y validadas las prendas, se envían al almacén y la fase de logística tiene lugar. Rita Von cuenta con un almacén en España que realiza envíos a todo el mundo, aunque la mayor parte de las ventas se efectúan en territorio nacional español. En este almacén se tiene además un control exhaustivo del estocaje, preparación de pedidos y devoluciones. Para cambios y devoluciones cuentan con un programa que está sincronizado con Shopify gracias al cual las clientas pueden devolver de forma rápida e intuitiva los artículos que no desean.

El área de atención al cliente trabaja gracias a una comunicación fluida con el almacén para solucionar los problemas que hay con los pedidos u otro tipo de reclamaciones y sugerencias. Como política de posventa se centran en ser transparentes, cercanas y aumentar la oportunidad para fidelizar aún más con las clientas. Es decir, cuando algo no va bien, la honestidad es importante para reforzar el vínculo con las clientas y ser ágiles y eficaces. Aquí Rita Von presenta una de sus fortalezas, que es la relación tan cercana y cuidada que tiene con su tejido de clientas, pues cuenta un alto porcentaje de compradoras recurrentes (Reina, 2023).

Por último, en cuanto al crecimiento del número de clientes a lo largo de los últimos años, como se puede observar en la Tabla 1 sobre “Clientes por año del período 2021-2023” se puede observar que en los últimos tres años el número de clientes ha crecido un 1,66%

⁶ Según el Art.4 de REGLAMENTO (UE) No 1007/2011 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 27 de septiembre de 2011 relativo a las denominaciones de las fibras textiles y al etiquetado y marcado de la composición en fibras de los productos textiles y por el que se derogan la Directiva 73/44/CEE del Consejo y las Directivas 96/73/CE y 2008/121/CE del Parlamento Europeo y del Consejo los productos textiles deben indicar en el etiquetado el país de origen, se establece un sistema de etiquetado sobre el país de origen para la trazabilidad de productos textiles.

⁷ *Pre-order* hace referencia al modelo de producción de moda en el que se calcula la producción en base a una compra previa antes de que la prenda esté fabricada con el objetivo de evitar la sobreproducción (De La Cruz, 2020).

de 2021 a 2022 y un 0,33% de 2022 a 2023. En esta tabla se puede observar el alto porcentaje de clientas recurrentes, siendo este dato un 64%.

Tabla 1: *Clientes por año del período 2021-2023*

Año	Primera vez	Recurrentes	Total general	Variación
2021	3.821	4.313	8.134	N/A
2022	2.827	5.442	8.269	1,66%
2023	2.268	6.028	8.296	0,33%

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa

2.2. Misión, visión y valores

La misión, visión y valores son los principios fundamentales que rigen un negocio. La misión tiene que ver con la razón de ser de la compañía generalmente la satisfacción de una necesidad de su público objetivo. La visión es la estrategia corporativa de llevarla a cabo y los valores los principios que la sustentan (del Hoyo, 2002).

Los valores fundamentales que sostienen a la marca son la calidad de sus productos, siendo para ello fabricados bajo una estrategia (visión) de fabricación cercana de origen español (Fernández-Miguel *et al.* 2024a), con diseños femeninos y gracias a los cuales se llega a crear un “armario feliz”, como suele confirmar su fundadora Andrea Retuerto. Por tanto, la misión de la marca es que las clientas se sientan guapas. Afirman, además, que “diseñan flechazos” (González-Cebrián y Retuerto, 2024).

Ambas socias se inspiran en aquello que les gusta llevar a la hora de vestir y afirman que no siguen tendencias ni modas. También definen Rita Von como “una marca de capricho, apetecible y bonita”. Recalcan, asimismo, la importancia de que el estilo Rita Von sea siempre identificable, apostando por estampados, las combinaciones y el color (Castany, 2023).

2.3. Modelo de negocio

Para entender el modelo de negocio de Rita Von, es importante seleccionar la herramienta adecuada que refleje su funcionamiento. Muchos son los autores académicos que han desarrollado teorías relacionadas con estos modelos, entre las que destacan Henry

Chesbrough, Clayton Christensen, Pascal Gambardella y Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

Según Osterwalder & Pigneur (2011) un modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Este concepto abarca estrategias prácticas, como los procesos que generan ingresos, así como la estructura teórica que determina el posicionamiento de una empresa en el mercado, su interacción con clientes y su viabilidad financiera a lo largo del tiempo (Ovans, 2015). Autores como Sandulli y Chesbrough (2009) afirman que el modelo de negocio de una empresa articula cómo identifica y ofrece valor a través de sus recursos clave para un público específico, establece la secuencia de actividades para crear ese valor, define cómo interactúa dentro de su red para apoyar esos recursos, determina las vías de ingreso basadas en el valor generado, y diseña una estrategia competitiva para mantener y aumentar el valor de sus recursos a lo largo del tiempo.

A pesar de que todas las empresas tienen un modelo de negocio, muchas de ellas no son conscientes de la existencia de éste, y por ello no lo estructuran formalmente. Por el contrario, aquellas que lo desarrollan tienen cierta ventaja frente al resto en cuanto a la creación de valor (Sandulli & Chesbrough, 2009).

Chesbrough y Sandulli (2009) examinan que el modelo de negocio cerrado tradicional encuentra ciertas limitaciones, ya que los entornos competitivos son cada vez más complejos y cada vez es más difícil la captura de valor creado por los propios recursos de las empresas. Además, la gestión de la innovación es esencial para el crecimiento. Por esta razón, propone el modelo de negocio abierto, también conocido como “Open Business”, que nace como alternativa.

La innovación abierta es resumida por Henry Chesbrough en *Reinventar la empresa en la era digital* como “el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación”. Esto implica que el modelo de negocio abierto aprovecha tanto las ideas que surgen internamente como las que provienen del exterior, facilitando la innovación. Esta estrategia utiliza modelos de negocio específicos para establecer las plataformas y sistemas que incorporarán estas ideas. De este modo, se crea valor a partir de la

combinación de conocimientos internos y externos, y se establecen mecanismos para capturar y mantener una porción de ese valor dentro de la empresa (Adams *et al.*, 2015). Este enfoque atiende principalmente a la aceleración de la innovación a través de la colaboración para la captura de valor (Chesbrough, 2007).

El autor Clayton M. Christensen, especialista en Administración de Empresas de la Harvard Business School de Boston, por otro lado, propone el modelo de negocio de “Innovación Disruptiva”. Este autor explica que un modelo de negocio consta de cuatro componentes clave: la propuesta de valor que se ofrece a los clientes; los recursos necesarios como el personal, capital y tecnología; los procesos empleados para transformar estos insumos en productos o servicios finales; y la estructura de costes y ganancias que define los márgenes de beneficio, la rotación de activos y la magnitud necesaria para alcanzar rentabilidades atractivas. Cada uno de estos elementos no solo funciona en conjunto con los demás, sino que también están interconectados, asegurando que el modelo de negocio funcione como un sistema cohesivo (Christensen *et al.*, 2017).

El modelo de Pascal Gambardella destaca por ser integrador de los tres tipos de innovaciones de producto, proceso y modelo de negocio confluyendo en este último las tres (Fernández del Hoyo, 2009). Destaca por basarse en la “tecnología habilitadora” (*enabling technology*) que genera una innovación de proceso que por su parte finalmente da lugar a la de modelo de negocio (Fernández-Miguel, *et al.* 2024b). Se trata de un modelo muy empleado en modernas *start-ups*.

Por último, el modelo de negocio que proponen Osterwalder y Pigneur, conocido como *Business Model Canvas*, utiliza nueve módulos que explican cómo una empresa llega a conseguir ingresos. Estos son: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, y estructura de costes.

Rita Von cuenta con un modelo de comercio *direct-to-consumer*⁸ (DTC), es decir, un modelo de comercio electrónico que se dirige directamente al consumidor final. En DTC

⁸ *Direct-to-consumer* es aquel modelo de comercio minorista en el que las marcas venden directamente a los clientes finales. Este enfoque omite a los intermediarios mayoristas y elimina la necesidad de formar alianzas con grandes marcas minoristas y tiendas físicas (Shopify, 2022).

las empresas se centran en un tipo de producto concreto, aunque pueden ampliar su catálogo con categoría complementarias posteriormente. Debido a que no tienen intermediarios, le proporcionan una experiencia de compra a los consumidores fácil y rápida (González Moreno & Sendagorta, 2020). Este es, pues, el caso de Rita Von.

Tras examinar las distintas herramientas que propone cada uno de estos autores, la de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, con su “Business Model Canvas” es la que más se adecúa a exponer el modelo de negocio de Rita Von. Para una empresa de moda pequeña española, esta herramienta facilita una comprensión clara y estructurada del modelo de negocio actual de la empresa, y también permite explorar nuevas oportunidades de innovación y diferenciación en un sector tan competitivo y dinámico como la moda. Otra de las razones de elección de la propuesta de estos autores es el enfoque práctico y aplicable de su modelo, que puede ser implementado de manera efectiva en una empresa emergente sin necesidad de recursos extensos o conocimientos especializados avanzados, a diferencia del resto.

Debido a los argumentos previamente mencionados se procederá a explicar el modelo de negocio de Rita Von a través de los nueve módulos que proponen Alexander y Pigneur en su “Business Model Canvas”.

2.3.1. Segmentos de mercado

La segmentación de mercado que tiene Rita Von sigue actualmente es la de nicho de mercado. En esta se atiende un segmento con necesidades específicas (Osterwalder & Pigneur, 2011), siendo estas distintas a las del resto del mercado. Se suplen debido a que un segmento específico del mercado presenta intereses únicos, lo que lleva a la empresa a desarrollar un entendimiento más detallado de estas preferencias. Consecuentemente, la empresa puede ajustar sus productos y servicios de manera más precisa y eficaz. Emplear esta táctica resulta particularmente ventajoso para negocios que se enfrentan a una competencia empresarial aguda o que están en las etapas iniciales de su desarrollo (PuroMarketing, 2023).

Específicamente, el nicho de mercado de Rita Von consiste, principalmente, en mujeres de edad entre los 35 y 45 años, cuyas necesidades específicas son las de lucir un tipo de prendas de calidad, coloridas y con patrones y estampados especiales, llenas de

personalidad. Por ello, la clientela de esta marca española está dispuesta a pagar un precio superior que lo que pagarían por marcas *fast-fashion*⁹, debido al valor percibido. La estética que siguen se conoce como el estilo *coquette*¹⁰, en tendencia actualmente, caracterizada por la combinación de prendas con estampados de flores, lazos y zapatos tipo bailarinas (Gómez, 2023). También asocian a la marca con el *portuguese style*, caracterizado por el uso de prendas como chaquetas acolchadas, merceditas, accesorios para el pelo y camisas románticas, con mezclas de estampados atrevidas y colores llamativos (Lautenschlaeger, 2024). Es por esto por lo que Rita Von atiende a un segmento muy específico del mercado, en la que la relación entre el proveedor y el cliente es muy cercana.

2.3.2. Propuesta de valor

Es necesario crear valor para el cliente, y ello se puede conseguir a través de ciertos elementos que aportan beneficios cuantitativos o cualitativos a este. Los elementos que crea mayor valor en Rita Von son el diseño y la cercanía con el cliente. Por un lado, el diseño es un factor que tiene gran relevancia en la propuesta de valor de marcas de moda (Osterwalder & Pigneur, 2011). En este caso, los productos de la marca tienen un diseño muy característico y diferenciado a otras marcas. En concreto, sus productos destacan por la exquisitez de los patrones y estampados, y por el uso de telas Liberty en muchas de sus prendas. Por otro lado, el servicio posventa y la comunicación que tiene Rita Von con sus clientas es tan cercano que hace que haya una elevada ratio de clientas recurrentes, lo que demuestra el valor que aporta la marca en este aspecto (Reina, 2023).

2.3.3. Canales

Como recoge la Tabla 2 sobre “Canales de Rita Von”, la compañía hace uso de canales propios para entrar en contacto con sus clientes. Además, estos canales propios son directos, pues cuenta con un equipo interno y una página web para contactar con ellos. Al hacerlo de esta forma, los márgenes de beneficios son más elevados que si lo hiciera

⁹ *Fast-fashion* es un anglicismo que significa “moda rápida”, el modelo de producción de creación masiva y rápida de ropa a bajo coste, que se basa en una constante reposición de productos para impulsar el consumo continuo (Rey, 2020).

¹⁰ El estilo “coquette” es definido por Vogue España como una estética exagerada que incluye estampados florales, collares de perlas, tocados, lazos, cuellos de volantes y bailarinas (Lores, 2022).

a través de canales de socios, aunque las desventajas son que el coste de la puesta en marcha y gestión es alto (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Tabla 2: *Canales de Rita Von*

Tipo de canal			Fases del canal				
			Información	Evaluación	Compra	Entrega	Posventa
Propio	Directo	Ventas en internet	Página web <i>Newsletter</i> Redes sociales	Email de atención al cliente Mensajería instantánea de RR.SS.	Página web	Almacén logístico Empresa de mensajería exprés	Email de atención al cliente Mensajería instantánea de RR.SS. Página web de cambios y devoluciones

Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder & Pigneur (2011) y Rita Von (2024)

Según Osterwalder y Pigneur (2011) hay cinco fases en un canal, que son: información, evaluación, compra, entrega y posventa. En la fase de información, Rita Von realiza la comunicación de productos y novedades a través de la red social Instagram, con su cuenta @ritavon, y a través de la *newsletter*¹¹ para aquellas clientas que previamente se hayan suscrito a través de la página web. Para que las clientas evalúen la propuesta de valor de Rita Von, se comunican de forma directa con el equipo comercial a través de correo electrónico o a través de las redes sociales. En cuanto a la compra, los canales de venta son la página web y puntos de venta físicos ocasionales que se realizan en tiendas de otras marcas de moda españolas que ceden sus espacios para que una venta presencial de Rita

¹¹ *Newsletter* hace referencia al anglicismo usado para sustituir la palabra “boletín electrónico” (RAE, 2020)

Von sea posible. La entrega se realiza gracias al trabajo entre el almacén logístico con el que cuenta Rita Von y empresas de mensajería exprés, que trasladan los pedidos desde el almacén hasta la dirección de envío de las clientas. Finalmente, la posventa se realiza a través de la comunicación fluida y directa entre las clientas y el equipo de posventa, ya sea a través de la dirección de correo electrónico de atención al cliente como de mensajería instantánea de redes sociales (Rita Von, 2024).

2.3.4. Relaciones con clientes

En cuanto al tipo de relación que Rita Von establece con sus clientes, esta se basa en la fidelización de clientes. Rita Von cuenta con dos categorías de relaciones con los clientes que coexisten. Por un lado, el de asistencia personal, se caracteriza por prestar una atención al cliente a través de la interacción humana, a través del correo electrónico o llamada. Esta es una de las fortalezas de Rita Von, ya que la cercanía que muestra el equipo de atención al cliente tiene un gran poder de atracción y de fidelización a la marca, creando así un fuerte tejido de clientas recurrentes (Rita Von, 2024).

Por otro lado, Rita Von también recurre a la colaboración de clientes para crear valor a través de la creación colectiva. En su caso, los clientes pueden escribir comentarios y valoraciones de los productos en la página web, lo que añade valor para el resto de los interesados y para la marca (Rita Von, 2024).

2.3.5. Fuentes de ingresos

Un modelo de negocio sustentarse con dos tipos distintos de fuentes de ingresos: ingresos por transacciones, que surgen de pagos únicos de los clientes, y/o ingresos recurrentes, generados por pagos periódicos efectuados a cambio de recibir una propuesta de valor continua o el servicio de atención al cliente postventa. Los ingresos de Rita Von son del primer tipo y, además, dependen de la venta de activos, en concreto de prendas de moda y accesorios de moda femenina. Además, el mecanismo de fijación de precios, que es el fijo, depende de las características del producto (Osterwalder & Pigneur, 2011), como, por ejemplo, la calidad de los tejidos y fornituras.

2.3.6. Recursos clave

En cuanto a los recursos clave que Rita Von necesita para aportar valor a sus clientes, podemos distinguir entre físicos, humanos y económicos. Cabe destacar que, al ser Rita Von una marca de moda, que se basa en un constante proceso creativo, los recursos humanos son esenciales. En este caso, el papel de las diseñadoras, y del departamento de compras, que requiere negociar con los proveedores, es muy importante para esta empresa, y por lo tanto toma mayor relevancia este tipo de recurso en el modelo de negocio. Asimismo, el recurso clave físico más relevante es la oficina Rita Von donde se desarrolla la actividad empresarial, y los recursos económicos como dinero en caja es necesario para el negocio.

2.3.7. Actividades clave

La actividad clave que desarrolla Rita Von para ofrecer valor a sus clientes es la producción de prendas de ropa, calzado y accesorios de moda femenina. Esto supone la realización de diferentes actividades más concretas, que son las siguientes:

- Diseño de moda, que supone la investigación de tendencias de tejidos, colores, y patrones; diseño de las prendas y desarrollo de prototipos o muestras
- Fabricación de las prendas, que conlleva la selección de los materiales, confección en los talleres y etiquetado
- Gestión logística, que consiste en el transporte de las prendas desde el taller hasta el almacén y su posterior traslado a las direcciones de entrega de los clientes
- Atención al cliente, que incluye la comunicación entre la marca y el cliente, anterior y posterior a la venta
- Marketing digital y gestión de las redes sociales, que supone la publicación diaria de contenido sobre la marca y la información de novedades.

2.3.8. Asociaciones clave

Según Osterwalder y Pigneur existen cuatro tipos de asociaciones clave en los modelos de negocio, que son las relaciones entre el cliente y el proveedor, las alianzas estratégicas

entre compañías no competidoras, la “coopetición”¹² y las *joint ventures*¹³. En el caso de Rita Von, se dan los tres primeros tipos de asociaciones clave. La primera de ellas, una de las más importantes, es la relación entre Rita Von y sus proveedores. Rita Von trabaja diariamente con proveedores europeos, principalmente españoles, para adquirir los materiales necesarios para las producciones, como tejidos y fornituras, y otros materiales para el embalaje. Uno de los proveedores con los que más trabaja la compañía es Liberty Fabrics London, como se observa en la Tabla 3 sobre “Asociaciones clave de Rita Von”, que hace posible la fabricación de productos emblemáticos para la marca, como las blusas con volante y otros patrones románticos¹⁴.

En cuanto a las alianzas estratégicas con empresas no competidoras, Rita Von y otras marcas se han beneficiado mutuamente, compartiendo los recursos entre las empresas, como se puede observar en la Tabla 3 sobre “Asociaciones clave de Rita Von”. Un ejemplo de ello es la colaboración entre Rita Von y Singular Olivia, con la venta de la “Bruma de almohada by Singular Olivia”¹⁵. Lo mismo sucede con el lanzamiento de la vajilla Rita Von x IUKA¹⁶ y de moda infantil Rita Von x Yellow Pelota¹⁷.

Por último, se han dado asociaciones de “coopetición”, en las que empresas competidoras, en cuanto a la venta de accesorios de mujer, a la vez colaboran entre sí, como es el caso de Olvido Madrid y Rita Von. Ejemplos de ello son la venta de collares realizados por Olvido Madrid y que Rita Von vende en su página web¹⁸, y las bomboneras de *patchwork* que realizó Olvido Madrid con tela sobrante de Rita Von¹⁹, y que posteriormente se pusieron a la venta. Se puede observar cómo gracias a las habilidades y recursos técnicos de Olvido Madrid, especializada en realizar complementos, y los recursos materiales de

¹² La “coopetición” es una dinámica bidireccional entre empresas, en la que simultáneamente compiten entre sí y colaboran (Blázquez-Jiménez & Sanchis, 2023).

¹³ Una *joint venture* es la unión estratégica de dos o más empresas, que normalmente se realiza un corto periodo de tiempo, debido a que tienen el mismo objetivo (BBVA, 2022).

¹⁴ Véase *infra* Ilustración 1 *infra* ANEXO I.

¹⁵ Véase *infra* Ilustración 2 *infra* ANEXO I.

¹⁶ Véase *infra* Ilustración 3 *infra* ANEXO I.

¹⁷ Véase *infra* Ilustración 4 *infra* ANEXO I.

¹⁸ Véase *infra* Ilustración 5 *infra* ANEXO I.

¹⁹ Véase *infra* Ilustración 6 *infra* ANEXO I.

Rita Von, ambas empresas se benefician con la venta de estos bolsos. Otro ejemplo de “coopetición” son los *carrés*²⁰ de seda Eugeniota²¹ x Rita Von.

Todas estas asociaciones clave se realizan para optimizar recursos y actividades, que hacen posible la reducción de costes o para comprar estos, ya que en muchas ocasiones las empresas no cuentan con todos los recursos e información que necesitan (Osterwalder & Pigneur, 2011). Por ejemplo, Rita Von no cuenta con los recursos para fabricar una fragancia de hogar, y por ello ha realizado una alianza estratégica con Singular Olivia.

Tabla 3: *Asociaciones clave de Rita Von*

	Marca	Producto
Relaciones cliente-proveedor	Liberty Fabrics London	N/A
Alianzas estratégicas con empresas no competidoras	Singular Olivia	Bruma de almohada
	IUKA Vajillas	Vajilla
	Yellow Pelota	Colección de edición limitada de moda infantil
Coopetición	Olvido Madrid	Complementos (collares y bomboneras de <i>patchwork</i>)
	Eugeniota	<i>Carré</i> de seda

Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2011), Rita Von (2019), Rita Von (2020), Rita Von (2023), Rita Von (2024), Trueba (2022).

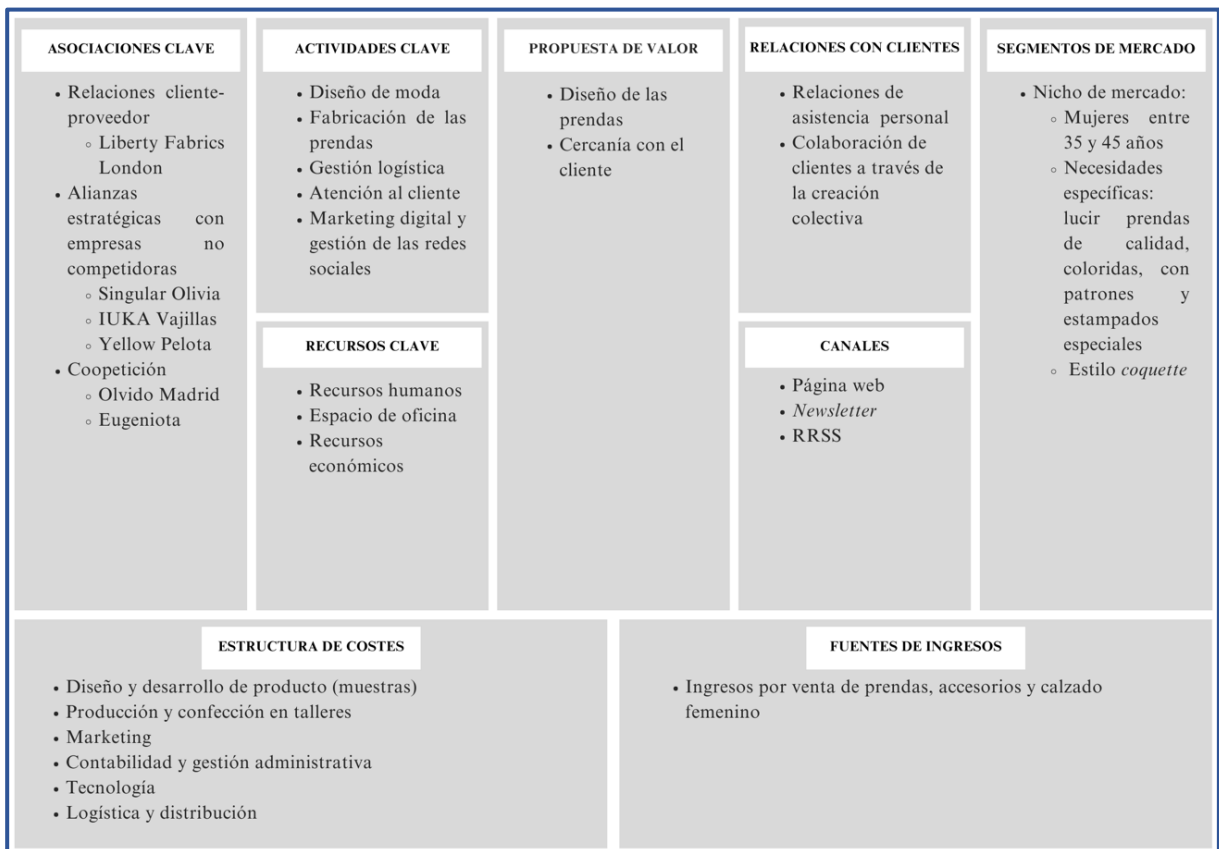
²⁰ La palabra *carré*, cuya traducción es “cuadrado” en francés es utilizada para nombrar a los pañuelos de seda con forma cuadrada y estampados coloridos (The Luxury Trends Magazine, 2018).

²¹ Véase *infra* Ilustración 7 ANEXO I.

2.3.9. Estructura de costes

Existen dos tipos de estructuras de coste en los modelos de negocio según Osterwalder y Pigneur (2011), las basadas en los costes y las basadas en el valor. La primera de ellas pretende reducir los gastos al máximo y ofrecer valor a bajo precio. Las estructuras de costes basadas en el valor, sin embargo, se centran en la calidad del valor que ofrecen. Rita Von sigue esta segunda estructura, ya que para la marca prima la calidad antes que reducir los gastos al máximo y ofrecer productos de calidades inferiores. La actividad de una empresa de moda como Rita Von conlleva costes de producción, diseño y desarrollo de producto, confección en talleres, marketing, gastos administrativos, tecnología, logística y distribución. Además de tener costes fijos y variables, Rita Von puede aprovechar economías de escala gracias a su crecimiento, pues al necesitar una mayor cantidad de tejidos y fornituras, los precios de fijan los proveedores son menores.

Figura 6: *Business Model Canvas Rita Von*



Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2011).

2.4. DAFO Rita Von

A continuación, se procederá a realizar un análisis interno y externo de Rita Von usando una de las herramientas más utilizadas por los directivos empresariales: la matriz DAFO. Esta permite evaluar las capacidades y recursos que una empresa tiene, realizándose pues un análisis interno, y su situación en el mercado, como análisis externo. Para ello, se exponen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la compañía (Madsen, 2016). Esto ayudará a puntualizar si esta compañía encuentra oportunidades para dar el salto a los mercados internacionales. A continuación, se presenta la Tabla 4 sobre “Matriz DAFO Rita Von”, que sintetiza el análisis.

Tabla 4: *Matriz DAFO Rita Von*

	<i>Origen interno</i>	<i>Origen externo</i>
<i>Negativos</i>	Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Dependencia logística• Ausencia de tienda física• Gestión de inventario	Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Competencia intensa• Inestabilidad geopolítica• Regulaciones y normativas
<i>Positivos</i>	Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Relación cercana con los clientes• Presencia <i>online</i>• Producción local	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Concienciación sobre sostenibilidad• Expansión internacional• Marketing de <i>influencers</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Humphrey (1974)

A. Fortalezas

Las fortalezas de una compañía se refieren a aquellas capacidades que la empresa tiene y que hacen que presente ventajas frente a sus competidores (Jain, 2022). En su caso, Rita Von presenta las siguientes:

- **Relación cercana con los clientes:** Rita Von mantiene una relación de cercanía con sus clientes a través de redes sociales y correo electrónico gracias a la calidad de

su servicio al cliente. Esta es muy valorada, traduciéndose en una alta tasa de clientes recurrentes, lo que supone uno de sus puntos fuertes.

- Presencia *online*: la compañía presenta una gran presencia *online*, lo que hace que llegue a un amplio público. Esto se refleja en el aumento de visitas de su página web del 31,50% en 2023 respecto a 2021 (Véase *infra* Tabla 4 ANEXO II). Además, la visibilidad en revistas de moda *online* de la marca ha aumentado significativamente, apareciendo en revistas como Glamour (Gamo, 2024), Woman (Lautenschlaeger, 2024) o Avenue Illustrated (Avenue Illustrated, 2024).
- Producción local: la fabricación de las prendas en España y Portugal permite un gran control sobre la producción y la calidad de los productos, así como agilidad en la producción. Además, supone una fuerte ventaja debido a la creciente valoración del *Made in Spain*²² tanto a nivel nacional como internacional (Navarro, 2023).

B. Debilidades

Las debilidades son aquellos puntos en los que la empresa requiere mejorar (Jain, 2022). Algunos de los ámbitos de mejora de Rita Von son:

- Dependencia logística: Rita Von depende de un almacén externo para la gestión logística y distribución, lo que puede generar problemas en la entrega que se escapan del control de la compañía
- Ausencia de tienda física: no tener tienda física puede afectar la visibilidad de la marca en nuevos mercados
- Gestión de inventario: a veces se dan roturas de stock por problemas ocasionales de gestión de inventario.

C. Oportunidades

Aquellos aspectos del entorno de una empresa que podrían encaminarlo a aumentar su rentabilidad (Jain, 2022). Rita Von presenta las siguientes oportunidades en su entorno:

- Concienciación sobre sostenibilidad: la creciente importancia de la sostenibilidad representa una oportunidad para expandir horizontes de mercado. Esto incluye explorar nuevas ideas de negocio, como la venta de segunda mano o la ampliación de líneas de productos altamente sostenibles.

²² Véase *supra* nota pie de página 6.

- Expansión internacional: la ampliación a nuevos mercados aumenta la base de clientes y supone un potencial crecimiento empresarial.
- Marketing de *influencers*²³: mayor inversión en este tipo de estrategia de marketing puede aumentar la visibilidad y aumentar la cartera de clientes.

D. Amenazas

Las amenazas son aquellos factores del entorno que perjudican el crecimiento empresarial (Jain, 2022). Entre ellos, aplicado al caso de Rita Von, destacan:

- Competencia intensa: el sector de la moda se caracteriza por el gran número de competidores que operan en él.
- Inestabilidad geopolítica: los conflictos internacionales pueden suponer un impacto negativo en la compañía, provocando disrupciones en la cadena de suministro.
- Regulaciones y normativas: los cambios en las normativas y regulaciones pueden alterar el funcionamiento del comercio electrónico.

3. CONCLUSIÓN: OPORTUNIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DE RITA VON

El objetivo de la Parte I era responder a la pregunta de si el sector de la moda en España y mundial presenta oportunidades e incentivos para la expansión internacional de empresas y si Rita Von cuenta con los medios necesarios y el modelo de negocio extrapolable para una exitosa internacionalización. Tras el análisis detallado del sector de la moda tanto a nivel global como a nivel nacional, y el de Rita Von, se puede afirmar que ambas preguntas tienen una respuesta positiva. La industria de la moda está creciendo significativamente tras la pandemia, con un notable aumento de la demanda de productos de moda y una recuperación económica a nivel global. Las tendencias que actualmente guían a este sector, como la sostenibilidad, la inteligencia artificial y la revalorización de las tiendas físicas presentan oportunidades que Rita Von puede aprovechar para dar el salto a los mercados internacionales. Asimismo, el modelo de negocio de venta directa de Rita Von es extrapolable.

²³ Véase *supra* nota pie de página 4.

La producción de Rita Von en la Península Ibérica aprovecha la creciente valoración por parte de los clientes del “Made in Spain”, que puede ser apreciado también por los clientes extranjeros. Asimismo, permite un gran control sobre la producción, siendo esta una de sus fortalezas. La cercanía que Rita Von tiene con los clientes, que se traduce en una alta tasa de clientes recurrentes y fuerte lealtad de marca, ya que la confianza de marca es esencial. Además, la sólida presencia *online*, aprovechando la ventaja de las redes sociales, que no tienen barreras geográficas, y el auge del estilo *coquette*, podrían permitir una expansión más rápida. También, la aparición en revistas de moda favorece el aumento de visibilidad de la marca, atrayendo a nuevos consumidores.

En cuanto a sus productos, la calidad y versatilidad de las prendas que ofrece, y la originalidad de sus diseños y tejidos son algunos de los aspectos que hacen a la marca diferenciarse del resto y que puede permitirle dar el paso a la internacionalización. Por lo tanto, Rita Von no solo tiene la capacidad y los recursos necesarios para internacionalizarse, sino que también presenta un modelo de negocio extrapolable que pueden impulsar su éxito a nivel global. Esta compañía de moda está bien posicionada para aprovechar las tendencias actuales del sector y para enfrentar los retos que surjan a través de una estrategia sólida.

PARTE II: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

En esta Parte II se revisarán tres modelos destacados en el ámbito del marketing que proponen un Plan de Internacionalización distinto, para después aplicarlo al que más se adecúe a Rita Von. Posteriormente, se seguirán las fases necesarias para aplicar el Plan de Marketing Internacional, que incluyen fases como la selección del mercado de destino para la internacionalización y la creación de una estrategia de marketing-mix.

1. VALORACIÓN DE DIFERENTES MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

La internacionalización, junto con la expansión a través de *retail*²⁴ y el desarrollo de nuevas categorías son los impulsores de crecimiento de las empresas emergentes (Modaes, 2023). La internacionalización se define como la adaptación de una empresa para operar internacionalmente. Participar en el mercado internacional ofrece a las pequeñas y medianas empresas muchas oportunidades, como el acceso a mercados más grandes, a la mejora de los niveles técnicos, la reducción del riesgo y el acceso a financiación (Reim *et al.*, 2022).

Existen diversas teorías y métodos de internacionalización de empresas en la literatura académica, y se procederá a estudiar algunos de los más utilizados, para posteriormente adaptar uno de ellos a la empresa objeto de estudio en el presente trabajo, Rita Von. Aquel Plan de Marketing Internacional más adecuado para la marca será el que se escoja para su aplicación. Los tres modelos por estudiar son: Hollensen (2020), ICEX (Cerviño *et al.* 2017 y 2023) y Cateora *et al.* (2020). Además de estos, se han investigado otros, que son el de Doole *et al.* (2022), Lee *et al.* (2023), Shaw y Onkvisit (2008) y Keegan y Green (2017) pero siguiendo un proceso de selección, se han descartado ya que, tras investigar los manuales más utilizados por la comunidad académica, los más utilizados son los finalmente elegidos.

1.1. Modelo de Internacionalización según Hollensen

Hollensen, profesor asociado de Marketing Internacional en University of Southern Denmark y consultor de marketing de empresas internacionales, propone un PMI para que las empresas den el salto a los mercados exteriores. Previamente, han de estar preparadas para que este funcione y puedan alcanzar la internacionalización (Hollensen, 2020).

El Plan de Marketing Internacional (PMI) según Hollensen (2020) describe el conjunto de actividades de marketing que una empresa debe realizar en un periodo determinado para poder internacionalizarse. Este proceso incluye la evaluación de oportunidades en el

²⁴ El *retail* es un anglicismo que se refiere a la venta de grandes cantidades a clientes por parte de empresas que manejan un stock masivo (EAE Business School Barcelona, 2021).

mercado global y la alineación de estos con los recursos internos de la empresa. A partir de esta evaluación, se determinan los objetivos de éxito y se elabora un plan para implementar el marketing-mix internacional. Este PMI, además, está basado en la misión de la empresa. El modelo propuesto por Hollensen consta de cinco fases, como se muestra en la Figura 7 sobre “Modelo de Internacionalización según Hollensen”.

Figura 7: *Modelo de Internacionalización según Hollensen*



Fuente: Elaboración propia a partir de Hollensen (2020)

Fase 1: Decisión de internacionalizarse

La primera fase del modelo de Hollensen implica evaluar si la empresa está preparada internamente para internacionalizarse y si el entorno externo es favorable. En esta etapa, se utilizan modelos como el de las 'nueve ventanas estratégicas', que consideran la globalización del sector y la preparación de la empresa como criterios esenciales para decidir si debe expandirse internacionalmente o permanecer en el mercado local (Hollensen, 2020).

Asimismo, se emplean herramientas como el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para identificar las competencias clave tanto externas como internas, y evaluar cómo estas pueden aprovecharse en el mercado global. Este análisis busca encontrar la mejor correspondencia entre las capacidades internas de la empresa y las oportunidades externas disponibles, fundamentando así la decisión de internacionalización (Hollensen, 2020).

En este contexto, el *benchmarking*²⁵ proporciona información crucial sobre el valor percibido por el cliente de las diferentes ofertas de la competencia a lo largo de la cadena de valor. Esto ayuda a determinar dónde reside la competencia básica de la empresa y

²⁵ *Benchmarking* es un anglicismo que se refiere al análisis detallado de las estrategias y prácticas efectivas que hace una empresa de sus competidores, para identificar y adaptar dichas estrategias y así captar y recuperar clientes (Salesforce, 2023).

dónde deben desarrollarse otras capacidades. Además, el modelo original de la cadena de valor de Porter se complementa con la introducción de la “cadena de valor de servicios” y el concepto de *value shop*, que se enfoca en la creación de valor mediante la movilización de recursos para resolver problemas específicos en interacciones con los clientes. Esta perspectiva integral permite identificar oportunidades y sinergias a nivel global, asegurando una estrategia más coherente y eficaz en el contexto internacional. Además, actualmente es necesario añadir experiencia de consumidor al ofrecer productos y servicios para poder diferenciarse en el mercado, con el uso, por ejemplo, de Inteligencia Artificial (Hollensen, 2020).

Fase 2: Decisión de los Mercados a Ingresar

En esta segunda fase del proceso se decide a qué mercados entrar. Aquí, Hollensen (2020) destaca la importancia de hacer una adecuada investigación del mercado internacional, para poder analizar de forma efectiva los entornos interno y externo. Además, se explican los factores a los que una empresa está expuesta: políticos, legales, sociales y culturales. Estos últimos, los culturales, son de suma importancia ya que es una fuente de diferenciación a nivel internacional y a la vez puede suponer retos importantes si la compañía decide adentrarse en ciertos mercados, debido a las diferencias culturales (Hollensen, 2020).

En cuanto a la decisión, concretamente, de elegir en qué mercados ingresar, se explican los factores determinantes de la decisión de elección de mercados, diferenciando factores relacionados con la empresa y factores relacionados con el entorno. Tras esto, tiene lugar la segmentación del mercado internacional, que se desarrolla en cuatro pasos: “selección de los criterios de segmentación pertinentes”, “desarrollo de segmentos adecuados”, “cribado de los segmentos para reducir la lista de mercados”, que consiste en elegir los países o mercados objetivo, y “microsegmentación”, que implica desarrollar subsegmentos en cada país seleccionado o entre países (Hollensen, 2020)

En la Selección de Mercados Exteriores (SME), es fundamental que la empresa identifique una alineación entre el mercado potencial y sus propias fortalezas, objetivos y estrategia. La decisión sobre qué nuevos mercados internacionales abordar está significativamente influenciada por la existencia de mercados complementarios y las competencias de marketing adquiridas en estos mercados (Hollensen, 2020).

Tras estos pasos, se debe elegir qué estrategia de expansión seguir. Para ello, cabe decidir si la compañía entrará en los nuevos mercados de forma gradual, conocido como el “enfoque de cascada” o de forma simultánea en los mercados. También se ha de elegir si concentrará sus recursos en un número limitado de mercados similares o si se diversificará en varios mercados diferentes. En este caso, la concentración o diversificación en el país se puede combinar con la concentración y diversificación de segmentos de cliente, dando lugar a cuatro alternativas: muchos segmentos de clientes en muchos países, pocos segmentos de clientes en muchos países, muchos segmentos de clientes en pocos países o pocos segmentos de clientes en pocos países (Hollensen, 2020).

Fase 3: Estrategias de entrada al mercado

La tercera fase del modelo de internacionalización propuesto por Hollensen se enfoca en la selección de los modos de entrada al mercado y los criterios que se deben considerar para hacer esta elección de manera efectiva. Este autor clasifica los modos de entrada en tres categorías principales: modos de exportación, modos intermedios y modos jerárquicos. Estos modos dependen de la cantidad de control que la empresa desea mantener sobre sus operaciones en el nuevo mercado, el nivel de riesgo que está dispuesta a asumir y la capacidad de la empresa para cambiar su estrategia de entrada si las condiciones del mercado cambian (Hollensen, 2020).

Por un lado, los modos de exportación representan una de las estrategias más comunes para las empresas que buscan ingresar a mercados internacionales. Estos modos implican que los productos de una empresa se fabriquen en su mercado nacional o en un tercer país y luego se transfieran al mercado de destino, ya sea de manera directa o indirecta. Dentro de los modos de exportación, se encuentran el uso de distribuidores y agentes. Estos métodos se caracterizan por ofrecer un bajo control y riesgo, pero una alta flexibilidad (Hollensen, 2020).

El siguiente modo de entrada son los modos intermedios, que comprenden *joint ventures*²⁶ y alianzas estratégicas. En estos modos, el control y el riesgo son compartidos, y la propiedad también lo es. Este modo de entrada es adecuado para empresas que desean beneficiarse de la colaboración con socios locales, gracias a la transferencia de

²⁶ Véase *supra* nota pie de página 13 página 32.

conocimientos y competencias. Por último, los modos jerárquicos implican establecer filiales propias. Estos modos proporcionan un alto nivel de control, pero también conllevan un alto riesgo y una baja flexibilidad y son elegidos por empresas que desean tener un control total sobre sus operaciones internacionales (Hollensen, 2020).

Fase 4: Diseño del programa global de marketing

El diseño del programa global de marketing constituye la cuarta fase del modelo de internacionalización propuesto por Hollensen. Esta fase se centra en el desarrollo del marketing-mix²⁷, conocido comúnmente como las 4 Ps (Producto, Precio, Promoción y Plaza). Esta sección es crucial en el plan de marketing, ya que establece la estrategia para alcanzar los objetivos de marketing a nivel internacional. A continuación, se describen en detalle los componentes clave del marketing-mix (Hollensen, 2020).

En primer lugar, el producto es una de las primeras decisiones que deben tomar al desarrollar un marketing-mix global. Esta decisión incluye seleccionar los productos y servicios que se ofrecerán en el mercado internacional. Se deben abordar cuestiones relacionadas con los productos, como las estrategias de marca y etiquetado, así como las políticas de servicio. Es crucial considerar cómo se adaptarán estos productos y servicios para satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores en diferentes mercados internacionales. La gestión efectiva del porfolio de productos y la alineación con las expectativas del mercado objetivo son fundamentales para el éxito (Hollensen, 2020).

En segundo lugar, el precio es otro componente vital del marketing-mix, que implica establecer lo que se cobra a un cliente por un servicio o producto. Es importante señalar que estas decisiones deben estar integradas con el resto de los componentes del marketing-mix. Mientras que estas generan costes, el precio es la única P que genera ingresos, a través de las políticas de precios. Por lo tanto, deben fijarse adecuadamente ya que es crucial para la rentabilidad (Hollensen, 2020).

En tercer lugar, la plaza o distribución se refiere a cómo se llevará el producto o servicio al cliente a través de diferentes canales. Este componente aborda las decisiones clave

²⁷ El *marketing-mix* es un conjunto de estrategias utilizadas por una empresa para promocionar sus productos o servicios, con el objetivo de diferenciarse de la competencia y satisfacer a su público objetivo. Se agrupa en cuatro áreas principales: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción (Universidad Europea, 2022).

sobre la estructura y gestión de la distribución en mercados extranjeros. Grosso modo, la elección se deberá hacer entre la distribución directa, que implica distribuir directamente al país extranjero, o indirecta, que significa tratar con otra empresa del país de origen que sirve de intermediaria. La gestión de la logística internacional es crucial para asegurar que los productos lleguen a los clientes de manera eficiente y efectiva (Hollensen, 2020).

Por último, la promoción tiene el objetivo despertar el interés por el producto en el mercado y, concretamente, persuadir al cliente para que lo compre. Gracias a una comunicación efectiva, los clientes obtienen la información necesaria para tomar sus decisiones de compra. Algunas de las herramientas que se usan en comunicación son la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, las exhibiciones, la venta personal y las relaciones públicas. Cabe puntualizar que una de las decisiones que se deben tomar es si se va a estandarizar la promoción a nivel mundial o si se va a adaptar al entorno de cada país (Hollensen, 2020).

Fase 5: Ejecución y coordinación del programa global de marketing

La quinta y última fase del modelo de internacionalización de Hollensen (2020) se concreta con la implementación y coordinación del programa global de marketing. Esta etapa es fundamental para traducir las estrategias planificadas en acciones concretas y garantizar su efectividad en distintos mercados internacionales.

El éxito en la venta y negociación a nivel internacional depende de la capacidad de adaptarse a cada socio comercial y situación específica. Por ello, es crucial comprender las diferencias culturales al establecer relaciones comerciales en otros países. Además, el conocimiento y el aprendizaje deben transferirse eficazmente entre las fronteras dentro de la empresa y entre socios de cooperación, mejorando continuamente las operaciones internacionales (Hollensen, 2020).

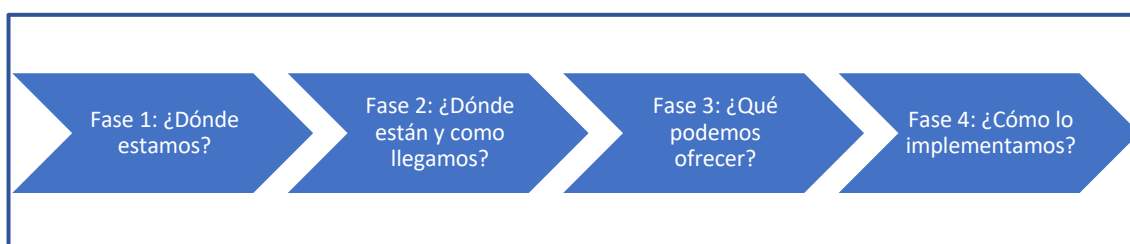
También es importante que, a medida que las empresas evolucionan de entidades nacionales a multinacionales, deben ajustar su estructura organizativa y sistemas de control para reflejar nuevas estrategias de marketing global. Los presupuestos de marketing también deben ser continuamente revisados y estar adaptados a las condiciones cambiantes del mercado, garantizando una adecuada asignación de recursos y una evaluación constante del rendimiento (Hollensen, 2020).

1.2. Modelo de Internacionalización según el ICEX

La entidad pública empresarial ICEX España Exportación e Inversiones, cuya misión es fomentar la internacionalización de empresas españolas (ICEX, 2024), ha desarrollado una completa guía en la que expone un Plan de Marketing Internacional (PMI) para ayudar a las empresas a dar el paso hacia mercados exteriores. Las dos versiones de este tradicional plan de marketing internacional son las de Cerviño *et al.* (2017) y la más reciente de Cerviño *et al.*, (2023).

El PMI lo definen como una herramienta de planificación destinada a ejecutar una estrategia de internacionalización empresarial con éxito. Para que sea efectiva debe establecer objetivos claros, delinear acciones específicas y definir un marco temporal para lograrlos, incluyendo las necesidades de inversión y proyecciones financieras. Además, utiliza metodologías como la cadena de valor para el entorno interno de la compañía, el análisis PESTEL para el macroentorno y las 5 fuerzas de Porter para el microentorno. El análisis DAFO también se aplica como integrador de todos estos elementos. El PMI que propone el ICEX se estructura en cuatro fases, que se explicarán a continuación, cada una diseñada para responder a una pregunta clave diferente (Cerviño *et al.*, 2017). Este proceso se representa en la Figura 8 sobre “Modelo de Internacionalización según el ICEX”.

Figura 8: *Modelo de Internacionalización según el ICEX*



Fuente: Elaboración propia a partir de ICEX (2023)

Fase 1: ¿Dónde estamos?

En la primera fase del PMI, se realiza un análisis tanto interno como externo de la empresa. La posición competitiva de la empresa en el mercado, sus fortalezas y debilidades, el análisis de la industria, la valoración de recursos de la empresa y la ayuda recibida contribuyen a la realización del análisis interno. Por otro lado, el análisis externo se realiza a través del proceso de SME, que examina el entorno internacional de la empresa, así como sus oportunidades y amenazas. La matriz DAFO, PESTEL, las cinco

fuerzas de Porter y la cadena de valor son algunas de las herramientas que se utilizan para completar esta Fase I (Cerviño *et al.*, 2017).

Fase 2: ¿Dónde están y como llegamos?

En esta fase se seleccionan los mercados objetivo y se determinan las líneas de productos a ofrecer. Para ello, se examinan una variedad de factores macroeconómicos, políticos, legales, culturales y competitivos de cada mercado. Luego, se desarrolla la estrategia de entrada, que podría involucrar el establecimiento de filiales, *joint ventures*, alianzas estratégicas, o exportaciones directas o indirectas (Cerviño *et al.*, 2017).

Después de la selección del mercado, se debe determinar el tipo de estrategia a seguir: global, multidoméstica o una combinación de ambas, conocida como glocal. Esto incluye la identificación del segmento público objetivo y el posicionamiento, además de decidir si se mantiene el mismo enfoque utilizado a nivel local. También se establecen objetivos financieros y estratégicos con un horizonte de tres a cinco años. Las proyecciones de ventas se consideran como uno de los objetivos estratégicos, tanto para mercados en desarrollo como desarrollados, así como la cantidad de nuevas tiendas que deben abrirse en caso de estar en el sector retail. Por otro lado, el retorno de la inversión, el plazo de recuperación de la inversión y las previsiones de esta abarcan los objetivos financieros (Cerviño *et al.*, 2017).

Las proyecciones de ventas son de suma importancia porque afectan el logro de otros objetivos financieros y de rentabilidad. Por lo tanto, es crucial cuantificar estas estimaciones con precisión, teniendo en cuenta los recursos disponibles, el potencial del mercado y las iniciativas de marketing e inversión llevadas a cabo en cada país. Por último, es habitual desarrollar estas estimaciones de ventas utilizando tres escenarios distintos: realista, pesimista y optimista, permitiendo una planificación más completa y flexibilidad en respuesta a diferentes circunstancias (Cerviño *et al.*, 2023).

Fase 3: ¿Qué podemos ofrecer?

En esta fase, se adapta la oferta de productos o servicios a las necesidades del mercado objetivo mediante el marketing-mix (las 4 P's: producto, precio, plaza y promoción). La empresa debe decidir el grado de estandarización o adaptación de estos elementos para cada mercado específico. Esto incluye ajustar el producto, los precios, la distribución y las estrategias de promoción según el poder adquisitivo, la competencia local y las características del mercado. La elección entre estandarización y adaptación depende de la estrategia corporativa, el sector y la orientación internacional de la empresa (Cerviño *et al.*, 2023).

Fase 4: ¿Cómo lo implementamos?

Esta etapa comienza después de completar las tres fases iniciales, siendo esencial para el éxito del PMI. Requiere una implementación adecuada de las funciones gerenciales (organización, delegación, coordinación y control) y una asignación apropiada de recursos financieros y humanos. Las cuatro funciones gerenciales se establecen secuencialmente de la siguiente manera (Cerviño *et al.*, 2023).

En primer lugar, en la organización, las empresas se estructuran en divisionales/funcionales, por áreas geográficas, productos o matrices. En segundo lugar, la delegación implica que las funciones se distribuyan entre la matriz y las filiales según la estrategia de centralización o descentralización. En tercer lugar, la coordinación es esencial para evitar duplicidades y facilitar el intercambio de conocimientos. El control, por último, consiste en la supervisión continua de los objetivos estratégicos y financieros (ventas, cuota de mercado, ROI) con ajustes periódicos.

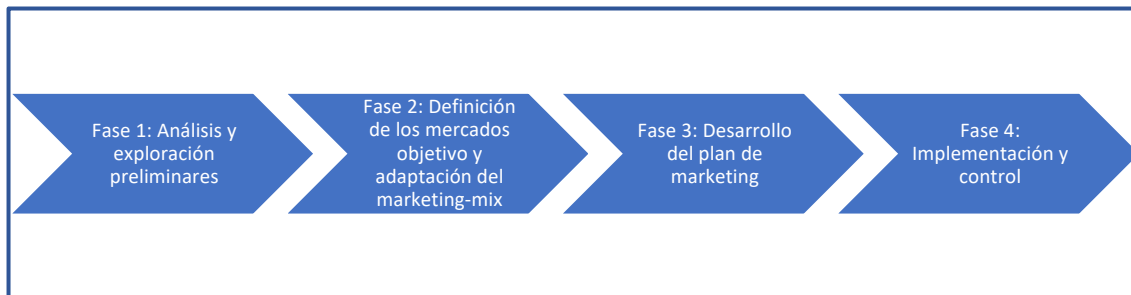
En pequeñas empresas, estas funciones se asignan a dos responsables: uno para las áreas comerciales (investigación de mercados, diseño del PMI, coordinación) y otro para las áreas técnicas (gestión de cobros, logística). Es recomendable apoyarse en organismos oficiales para superar las limitaciones de recursos (Cerviño *et al.*, 2023).

1.3. Modelo de Internacionalización según Graham, Gilly y Cateora

El último modelo de internacionalización a estudiar es el de Graham *et al.* (2020), presentado en su libro “International Marketing” tradicionalmente conocido por el modelo Cateora pues hasta esta última versión era el autor en aparecer primero. En él, se

explica un proceso de cuatro fases para aquellas empresas que quieran internacionalizarse. Esas cuatro fases se explican a continuación y están representadas en la Figura 9 sobre “Modelo de Internacionalización según Graham, Gilly y Cateora”.

Figura 9: *Modelo de Internacionalización según Graham, Gilly y Cateora*



Fuente: Elaboración propia a partir de Graham et al. (2020)

Fase 1: Análisis y exploración preliminares

La primera fase del proceso de internacionalización de una empresa, según Graham *et al.* (2020) implica un análisis y exploración previo. Esto sirve para asegurar que hay compatibilidad entre la compañía y el mercado objetivo. Para ello, se deben analizar las características de la compañía, como su filosofía, recursos, estilo gerencial y productos, entre otros. Esta fase, a su vez, se puede separar en los siguientes pasos:

- a. Evaluación de mercados potenciales. Esta fase conlleva examinar los mercados potenciales para descartar aquellos que se alejen a las necesidades de la compañía.
- b. Establecimiento de criterios de selección. Estos criterios permiten evaluar a los países potenciales y se deciden en función de las características y las limitaciones de la compañía. Cabe destacar que es crucial conocer los rendimientos que se esperan al operar en un nuevo mercado extranjero y las razones para internacionalizarse.
- c. Análisis del entorno. Se examina a fondo el entorno en el que la empresa pretende operar. En este análisis se incluyen las limitaciones del país de origen y del país anfitrión, los objetivos de marketing y otros puntos débiles o fuertes. La comprensión internacional de estas cuestiones es más difícil porque los entornos nacionales difieren entre sí.

- d. Resultados y selección de mercados. Esta fase ofrece la información fundamental para evaluar el potencial de un mercado, identificar problemas que podrían eliminar a un país como candidato y determinar qué elementos del marketing-mix deben ajustarse para adaptarse al mercado local. Con esta información, se procede a seleccionar los mercados y segmentos objetivo, a identificar problemas y oportunidades, y a iniciar la elaboración de programas de marketing.

Fase 2: Definición de los mercados objetivo y adaptación del marketing-mix

En esta fase, se realiza un análisis exhaustivo de cada uno de los componentes del marketing-mix. Tras identificar los mercados objetivo, se evalúa la combinación de los cuatro componentes utilizando los datos recopilados en la fase inicial. Una elección incorrecta en esta fase puede resultar en costosos errores en las "4 Ps". El objetivo es diseñar un marketing-mix que respete las restricciones ambientales y culturales del entorno, mientras se alcanzan los objetivos de la empresa. Los factores culturales también son cruciales en este análisis (Graham *et al.* 2020).

Además, esta fase facilita la identificación de segmentos de mercado similares en distintos países, lo que puede generar economías de escala en las campañas de marketing. Sin embargo, en ocasiones, la necesidad de ajustes significativos puede llevar a la decisión de no ingresar a un mercado específico. Es fundamental abordar cuestiones clave en esta fase, como la identificación de segmentos de mercado comunes que permitan aplicar enfoques uniformes del marketing-mix en varios países, las adaptaciones necesarias en el entorno y la cultura para asegurar la aceptación de este, y la evaluación de la viabilidad de una entrada rentable al mercado considerando los costes de adaptación (Cateora *et al.*, 2020).

Fase 3: Desarrollo del plan de marketing

Tanto si el mercado objetivo es un único país como si es global, en esta fase se crea un plan de marketing específico. El plan comienza con un análisis de la situación y termina con un plan de acción exhaustivo y la elección del método de entrada. Este plan incluye presupuestos, previsiones de ventas y beneficios, y detalles sobre lo que hay que hacer, quién lo ejecutará, cómo y cuándo. Puede decidirse no entrar en el mercado si se comprueba que no pueden alcanzarse los objetivos de marketing (Graham *et al.*, 2020).

Fase 4: Implementación y control

Aunque el modelo se presenta como una serie de fases secuenciales, la planificación es un proceso dinámico y continuo, que debe tenerse en cuenta a lo largo de todo el proceso. Esta fase describe la implementación, la coordinación y el control de todos los planes específicos de marketing en su ejecución. Un sistema de evaluación y control es esencial para ajustar el curso del plan en caso de no alcanzarse los niveles de desempeño establecidos. Una perspectiva global simplifica la coordinación y el control las actividades de marketing internacional, ya que se establecen las bases para tratar a todos los mercados de los países como una unidad global integrada (Cateora *et al.*, 2020).

1.4. Selección del modelo de internacionalización para Rita Von

Para el plan de internacionalización de Rita Von, se ha considerado la adopción de uno de los siguientes tres modelos de internacionalización ampliamente reconocidos: Hollensen (2020), ICEX (2023), y Graham *et al.* (2020). Tras una cuidadosa evaluación, se ha decidido que el modelo de Hollensen es el más adecuado para su aplicación, teniendo en cuenta que se hará una adaptación para una pyme. A continuación, se presenta una justificación de esta elección.

Primero, el modelo de Hollensen se caracteriza por su enfoque exhaustivo y estructurado, que comprende cinco fases esenciales: decisión de internacionalizarse, selección de mercados, estrategias de entrada, diseño del programa de marketing global e implementación y coordinación. Este modelo es particularmente adecuado para una empresa como Rita Von por varias razones clave.

El modelo del ICEX también presenta un enfoque detallado y práctico, pero su guía para la internacionalización de empresas presenta una mayor complejidad, lo que puede suponer un obstáculo para Rita Von, ya que como empresa emergente necesita un modelo que sea fácil de entender y aplicar rápidamente.

Por otro lado, el modelo de Graham *et al.* (2020) comparte similitudes con el modelo de Hollensen en términos de las fases de internacionalización, pero carece de profundidad en algunos aspectos críticos. Por ejemplo, la fase de análisis y exploración preliminar en el modelo de Graham *et al.* no aborda de manera tan detallada la preparación interna de la empresa, lo cual es crucial para el éxito internacional de Rita Von. Además, aunque

este modelo resalta la importancia de la adaptación del marketing-mix y la consideración de factores culturales, no proporciona un marco tan robusto para la selección de mercados y la implementación de estrategias de entrada como el modelo de Hollensen.

En conclusión, el modelo de internacionalización de Hollensen (2020) ofrece una combinación única de rigor académico, estructura detallada y adaptabilidad práctica que es ideal para una empresa emergente de moda como Rita Von. Su enfoque integral y moderno asegura que la empresa pueda abordar de manera efectiva los desafíos de la internacionalización y aprovechar las oportunidades en el mercado global, superando en adecuación a los modelos de ICEX (2023) y Graham *et al.* (2020).

2. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PMI PARA RITA VON

A continuación, se aplicará el PMI simplificado de Hollensen, aplicado a una pyme, en este caso Rita Von.

2.1. Decisión de internacionalizarse

El PMI es fundamental para la competitividad global de una empresa, ya que genera ventajas competitivas sostenibles en el mercado internacional. En compañías pequeñas como Rita Von, este proceso generalmente se lleva a cabo de manera informal (Hollensen, 2020).

Rita Von debe, para comenzar, decidir si quiere internacionalizarse. Algunos de los motivos que puede tener para ello son los que se explican a continuación. En primer lugar, esta marca ha ido aumentando sus beneficios en los últimos años (Rita Von, 2024), por lo que dar el salto a los mercados exteriores puede ser una razón para seguir creciendo. Además, cuenta con clientas fuera de España, que hacen pedidos regularmente, gracias a la posibilidad de realizar envíos internacionales con un coste añadido. Como se puede observar en la Tabla 5 sobre “Ranking de ventas por país de Rita Von del período 2021-2023”, en los últimos tres años las ventas fuera de España han supuesto aproximadamente el 6% del total de la compañía. Internacionalizar a Rita Von puede hacer que la empresa encuentre oportunidades nuevas que, si las aprovechan adecuadamente, aumenten esta cifra. Por último, la visibilidad de la marca ha ido creciendo también en los últimos años, alcanzando en Instagram más de cien mil seguidores de distinta procedencia en 2024 (Rita

Von, 2024). Este aumento de seguidores extranjeros puede ser otro motivo para impulsar la marca a tener una estrategia de internacionalización.

Para llevar a cabo el proceso de internacionalización Rita Von debe aprovechar sus ventajas competitivas, y para ello debe hacerse un análisis interno y externo de la empresa, para conocer sus puntos fuertes y débiles, y su entorno competitivo (Hollensen, 2020). Herramientas como la matriz DAFO y las 5 fuerzas de Porter se aplicarán para hacer este análisis. La Tabla 4 sobre “Matriz DAFO Rita Von” de la Parte Primera expone el análisis previamente analizado. Por otro lado, las 5 fuerzas de Porter, que sirven para analizar la competencia en una industria (Porter, 1980), se desarrollarán a continuación:

Rivalidad entre los competidores existentes

- **Crecimiento del mercado:** El sector de la moda en España crece tras la crisis de la pandemia, habiendo aumentado su cifra de negocio un 14 % en 2021 respecto al año anterior (Modaes, 2023). Al expandirse el mercado, hay más oportunidades para que las empresas aumenten sus ingresos y cuotas de mercado sin necesidad de competir agresivamente entre sí.
- **Diferenciación:** en moda, cuanto mayor sea la diferenciación, más difícil es de copiar, y consecuentemente reduce la rivalidad de las empresas que operan en el sector.
- **Concentración de la industria:** La industria de la moda en España cuenta con un gran número de empresas que operan en el mercado, siendo esta cifra de 19.676 en 2022, un 0,3% menos que el año anterior (Modaes, 2023). El número de empresas de alta moda es más reducido, pero actualmente está aumentando significativamente.

Poder de negociación de los proveedores

- **Concentración:** En España, el número de proveedores de tejidos y fornituras y de empresas de confección es reducido y están concentrados, por lo que su poder aumenta.
- **Diferenciación:** si los materiales utilizados para la confección son exclusivos aumenta el poder de los proveedores. Lo mismo ocurre con los talleres de confección: si tienen maquinaria especializada necesaria para la creación de ciertas prendas, el poder de negociación de los proveedores aumenta.

Poder de negociación de los clientes

En la industria de la moda en España, los clientes suelen tener un alto poder de negociación debido a la vasta gama de productos disponibles, la fácil accesibilidad a la información, su sensibilidad a los precios y la expansión del comercio electrónico. No obstante, este poder puede verse reducido por la presencia de marcas cuya diferenciación de productos y la oferta de experiencias de compra son únicas, permitiendo así a las empresas ejercer un mayor control sobre los precios y las condiciones del mercado.

Amenaza de productos sustitutivos

- **Costes de cambio:** con la creación de una identidad de marca fuerte, las marcas pueden aumentar los costes de cambio para adquirir productos sustitutivos.
- **Disposición de los consumidores a sustituir:** La disposición de los compradores a sustituir depende de la exclusividad y la diferenciación del producto.
- **Precio de los productos sustitutivos:** Si los sustitutos ofrecen un precio similar, la amenaza aumenta.

Amenaza de nuevos entrantes

- **Diferenciación de productos e identidad de marca:** La lealtad del cliente hacia marcas consolidadas puede ser una barrera significativa para nuevos participantes del mercado, ya que los consumidores pueden ser menos propensos a cambiar a marcas desconocidas.
- **Requisitos de capital inicial:** Las inversiones necesarias para iniciar la actividad empresarial como empresa de moda, como por ejemplo el establecimiento de

página web, publicidad, redes sociales, etc. puede ser elevado si el nuevo participante quiere entrar de forma efectiva.

- **Acceso a canales de distribución:** La entrada a redes de distribución y logística, como almacenes especializados en moda puede ser un obstáculo para los recién llegados, dado que necesitan establecer relaciones y ganar presencia en el mercado.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter revela que Rita Von, reconocida por su calidad y exclusividad, se enfrenta a un mercado en crecimiento, pero altamente competitivo. Aunque la diferenciación de productos y la lealtad de los clientes brindan cierta protección contra la rivalidad entre competidores, los proveedores tienen un poder significativo debido a la concentración del mercado y la exclusividad de los materiales. A pesar del alto poder de negociación de los clientes, marcas como Rita Von pueden mantener cierto control gracias a su singularidad y experiencia de compra. La amenaza de nuevos participantes en el mercado se ve mitigada por la lealtad del cliente y los altos requisitos de capital y acceso limitado a canales de distribución. En resumen, Rita Von debe seguir innovando y fortaleciendo su posición única en el mercado para enfrentar eficazmente estas fuerzas competitivas.

2.2. Decisión de los mercados a ingresar

El objetivo de esta segunda fase es elegir aquellos mercados o países que mejor se adecúen a Rita Von para que su internacionalización sea eficaz. Para ello, una investigación secundaria previa al proceso de selección de mercados puede ayudar a descartar algunos países como candidatos de mercado a elegir por la empresa (Hollensen, 2020). Por tanto, se procederán a estudiar las ventas por país de Rita Von. Como se muestra en la Tabla 5 sobre “Ranking de ventas por país de Rita Von del período 2021-2023”, el 94,11% de las ventas se han realizado en España, seguido de Francia con un 0,97%, Estados Unidos con un 0,90%, Reino Unido con un 0,88%, Alemania con un 0,62%, Portugal con un 0,45%, Italia con un 0,43%, Bélgica con un 0,32%, Suiza con un 0,27% y Austria con un 0,26 de las ventas. Con esta información, podemos afirmar que, en principio, sería interesante seguir estudiando esos mercados.

Tabla 5: *Ranking de ventas por país de Rita Von del periodo 2021-2023*

Año/ Países	2021	2022	2023	Total ventas	Peso sobre el total de ventas
España	861.240,76	842.730,49	951.336,00	2.655.307,25	94,11%
Francia	7.058,28	12.290,29	7.930,45	27.279,02	0,97%
Estados Unidos	6.816,70	11.174,93	7.424,85	25.416,48	0,90%
Reino Unido	8.612,55	7.844,34	8.288,68	24.745,57	0,88%
Alemania	6.547,97	6.690,34	4.285,61	17.523,92	0,62%
Portugal	3.912,18	4.486,02	4.344,09	12.742,29	0,45%
Italia	3.465,03	5.298,75	3.397,41	12.161,19	0,43%
Bélgica	4.663,98	3.156,94	1.220,90	9.041,82	0,32%
Suiza	1.958,08	2.975,40	2.544,27	7.477,75	0,27%
Austria	2.966,86	2.822,27	1.533,79	7.322,92	0,26%

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa

Asimismo, Hollensen (2020) propone los siguientes pasos para el proceso de SME según la escuela de Uppsala, teniendo en cuenta tanto las características de la empresa como las del entorno:

1) Selección de criterios de segmentación

En este primer paso se determinan los criterios de segmentación de mercado. Para que la segmentación sea la adecuada, estos deben ser accesibles, medibles y sustanciales. Igualmente, para una evaluación más detallada y contextualizada, conviene estructurar los criterios de segmentación según el enfoque PESTEL. Estos criterios pueden ser generales, como los geográficos, los demográficos, el idioma, los factores políticos o la economía, o específicos como el estilo de vida, los gustos y actitudes y las características culturales (Hollensen, 2020).

2) *Desarrollo de los segmentos apropiados*

Seguidamente, es importante detallar cada uno de los mercados para poder identificar aquellos más viables para la internacionalización de Rita Von. Para ello, se va a seguir la clasificación de las regiones mundiales consideradas por el FMI (2024) e igualmente se va a tomar como referencia el modelo CAGE (Véase *infra* Tabla 5 ANEXO II):

- África: A pesar de la cercanía geográfica, África se considera menos atractiva debido a su gran diversidad cultural, marcadas diferencias en idioma, religión y tradiciones, además de la inestabilidad política en varios territorios y la complejidad de los marcos regulatorios.
- Oriente Medio y África del Norte: Tanto los factores culturales y religiosos, como la necesidad de adaptar las ofertas de moda a normas de vestimenta modesta, representan un desafío en esta región. Las variaciones en estabilidad política y las diferencias en marcos regulatorios también añaden complejidad.
- Asia y el Pacífico: Esta región, aunque diversa y con mercados emergentes atractivos, presenta desafíos considerables debido a la distancia geográfica, lo que conlleva costes logísticos elevados y largos tiempos de transporte. Las diferencias culturales y lingüísticas, combinadas con las regulaciones comerciales estrictas en algunas economías, pueden complicar el proceso de entrada a la región.
- Hemisferio Occidental: Por un lado, a pesar de compartir numerosos parecidos culturales y de estilo de vida, la lejanía geográfica con América Latina dificulta los procesos operativos. Además, muchas de las economías están atravesando dificultades políticas y económicas. Por otro lado, América del Norte también se encuentra a gran distancia geográfica, aunque a largo plazo puede ser un mercado potencial para internacionalizarse, al igual que América Latina.
- Europa: es una región ventajosa para la internacionalización de Rita Von debido a la cercanía geográfica, a las similitudes culturales y la alta integración económica y política existente gracias a la Unión Europea. Además, los mercados europeos, aunque competitivos, ofrecen estabilidad y un alto nivel de desarrollo económico, facilitando la expansión y las operaciones transfronterizas.

3) *Selección de segmentos (mercados/países)*

Teniendo en cuenta tanto los datos mencionados previamente de la Tabla 5 sobre “Ranking de ventas por país de Rita Von del período 2021-2023” como las características

de las regiones del paso anterior, se procede a hacer una selección de los segmentos. Ahora, tiene cabida un cribado para descartar aquellos países que no se adecúen a la empresa y a su entorno. Para ello, se va a tener en cuenta, en primer lugar, el riesgo de los potenciales países a seleccionar para la internacionalización de Rita Von, tomando como referencia el Índice de Riesgo País de Coface (2024). Se analizarán directamente aquellos países que mencionados en la Tabla 5 sobre “Ranking de ventas por país de Rita Von del período 2021-2023”, pues son los países donde se observa un mayor interés por la marca por parte de los clientes, y a su vez son países europeos en su mayoría. Estos son: Francia, Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Portugal, Italia, Bélgica, Suiza y Austria.

En primer lugar, Estados Unidos se descartará inicialmente debido a su distancia geográfica, si bien es un país interesante por considerar para el futuro. Lo mismo se hará con Suiza y Reino Unido, por no pertenecer a la UE, ya que en estos primeros pasos de Rita Von hacia su internacionalización es preferible aprovechar las ventajas comerciales intracomunitarias. En cuanto a los países restantes en una escala que va de riesgo A1, siendo este el más bajo, a riesgo E, Coface (2024) establece que Bélgica tiene un riesgo bajo, que Francia, Alemania, Portugal y Austria tienen un riesgo satisfactorio y que Italia tiene un riesgo bastante alto.

De los países con riesgo satisfactorio, los más interesantes para Rita Von son Francia, Alemania y Portugal por su distancia geográfica con España. Asimismo, según las estadísticas del ICEX (2024) acerca de las exportaciones españolas de prendas de vestir de 2023, el ranking de los diez principales países expone que Francia es el primero de ellos, Portugal el cuarto y Alemania el quinto, lo que destaca las relaciones comerciales entre España y estos tres países europeos.

4) Microsegmentación

Con el objetivo de acotar la selección a un país, se analizarán ahora otras variables, como el PIB per cápita y los gustos de los consumidores en Alemania, Francia y Portugal. Como se expone en la Tabla 6 sobre “PIB per cápita de los países seleccionados”, Alemania, con uno de los PIB per cápita más altos de Europa, sugiere un nivel de vida elevado y un gran poder adquisitivo, ideal para la moda de alta gama de Rita Von. Francia, también con un PIB per cápita elevado, ofrece un considerable poder adquisitivo y es reconocida

mundialmente como la capital de la moda. En cuanto a Portugal, tiene un PIB per cápita menor en comparación con Alemania y Francia, pero su crecimiento económico sostenido tras la pandemia (Expansión, 2024).

Tabla 6: *PIB per cápita de los países seleccionados*

País	PIB per cápita
España	30.320 €
Alemania	48.770 €
Francia	40.800 €
Portugal	25.730 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Expansión (2024)

En cuanto a las preferencias de los consumidores, tras la pandemia el cliente francés está optando por marcas más personalizadas (ICEX, 2022), por lo que esto encajaría con marcas como Rita Von. En el caso de Portugal, recientemente, ha emergido un nuevo referente de estilo en la industria de la moda: las portuguesas están captando la atención por su gusto por estampados llamativos y colores atrevidos, mezclando prendas con creatividad, por lo que estas preferencias de vestimenta se pueden satisfacer con prendas de Rita Von (Lautenschlaeger, 2023). Finalmente, Alemania, por su influencia cultural, tienen un gusto más sobrio y minimalista a la hora de vestir (Russ, 2021).

Tras haber analizado diferentes variables aplicadas a estos tres países, se seleccionará Francia como país de destino para internacionalizar Rita Von, debido a su proximidad cultural y geográfica con España, y por ser el país que más ventas realiza en Rita Von, que se explica por las características de la marca.

2.3. Estrategias de entrada al mercado

Tras haber seleccionado el país de destino, cabe plantear cuál es la mejor estrategia de entrada al mercado. Se procederá a decidir entre los modos de exportación, modos intermedios o modos jerárquicos, explicados en el apartado 1.1 de la Parte II del presente trabajo.

Inicialmente, aunque Rita Von ya realiza envíos internacionales, se diseñará una estrategia de internacionalización que se concretará en la creación de una sección en la página web de Rita Von adaptada y personalizada para el mercado francés. Esta estrategia se elige debido a su rapidez y bajo coste, permitiendo una entrada efectiva y eficiente en el nuevo mercado.

Posteriormente, cuando la implementación de esta primera estrategia haya impulsado el crecimiento de la compañía, se procederá con un segundo paso: establecer una *joint venture*²⁸ con un socio local para abrir una tienda física en París. Esta estrategia de entrada intermedia tiene la ventaja de acelerar la penetración en el mercado francés (Hollensen, 2020) y proporcionar a Rita Von valiosos conocimientos sobre el sector en Francia. Aunque una desventaja es la pérdida de control sobre algunas decisiones, ya que el socio local sería propietario en un 51%, al compartir la responsabilidad de gestión se reducen los costes.

2.4. Diseño del programa global de marketing

Tras haber elegido la estrategia de entrada al mercado de destino cabe diseñar el programa global de marketing, concretamente el marketing-mix, teniendo en cuenta los cuatro componentes: producto, precio, distribución (o plaza) y promoción.

Producto

Los productos que Rita Von ofrece incluyen blusas y tops, pantalones, vestidos, faldas, blazers y gabardinas, prendas de punto, zapatos y complementos. Este porfolio de productos se debe mantener inicialmente, pero tras recibir *feedback* de las clientas en el mercado francés, se deben hacer adaptaciones si fuera necesario. También es esencial que las descripciones de los productos en la página web estén en francés, mientras que las etiquetas físicas de las prendas se fabriquen en inglés, mirando hacia una creciente expansión internacional en el futuro, ya que actualmente parte del etiquetado de las prendas está en español. Por otro lado, lanzar colecciones limitadas personalizadas para la clienta francesa y que resalten la exclusividad, la calidad y el *Made in Spain* de Rita Von puede ser una estrategia efectiva.

²⁸ Véase *supra* nota pie de página 13.

Precio

El precio es un componente esencial del marketing-mix ya que, a través de su establecimiento y la posterior recepción de ingresos, la compañía puede obtener beneficios. Los precios de las prendas de Rita Von rondan los 100 euros. Teniendo en cuenta que el PIB per cápita en Francia es superior al de España, como se puede observar en la Tabla 6 sobre “PIB per cápita de los países seleccionados”, se puede afirmar que las clientas francesas cuentan con un poder adquisitivo suficiente para comprar las prendas de Rita Von. Además, estos precios no deben modificarse, pues se ha realizado una comparación con marcas de la competencia como Sézane y resultan similares. Igualmente, hacer promociones de lanzamiento y programas de fidelización ayudará a construir una base de clientes leales en Francia.

Distribución

En cuanto a la distribución, Rita Von adoptará una estrategia de internacionalización *online* específica para Francia, lanzando una sección en su página web personalizada y completamente adaptada al mercado francés. Esta no solo estará traducida al francés, sino que también estará diseñada para ofrecer una experiencia de compra personalizada, alineada con las preferencias y expectativas de las clientas francesas. Posteriormente, con el crecimiento y la consolidación de la marca, se considerará la apertura de una tienda en París, gracias al establecimiento de una *joint venture*²⁹ con un socio local, para fortalecer aún más su presencia en el mercado francés. Es importante mencionar también que será aconsejable reducir los costes de envío entre España y Francia para mejorar la competitividad y la satisfacción del cliente.

Promoción

Rita Von realiza la promoción utilizando una variedad de herramientas de comunicación, incluyendo publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing directo. En cuanto a la publicidad, se enfoca en la prensa y revistas de moda. Por otro lado, las relaciones públicas se manejan a través de eventos con *influencers*³⁰ para la presentación de colecciones. La promoción de ventas se realiza mediante descuentos y rebajas, y el

²⁹ Véase *supra* nota pie de página 13.

³⁰ Véase *supra* nota pie de página 4.

marketing directo se lleva a cabo principalmente a través de redes sociales, concretamente a través de Instagram.

Para aumentar la efectividad de la promoción en Francia, se recomienda aumentar significativamente la inversión en Meta, en la red social de Instagram. Además, colaborar con *influencers* de moda francesas como Jeanne Ménard (@jeanne_andreea) o Julie Sergent Ferreri (@juliesfi) incrementará la visibilidad y credibilidad de la marca en el mercado local. Igualmente, organizar un evento en Francia con *influencers* y la prensa de moda francesa para el lanzamiento de la nueva sección de la página web específica para el país creará una experiencia de marca memorable y atraerá a potenciales clientes. Finalmente, optimizar el sitio web para motores de búsqueda en Francia, utilizando palabras clave locales y estrategias de SEO, también aumentará la visibilidad *online* de Rita Von.

2.5. Implementación y coordinación del programa global de marketing

El PMI propuesto por Hollensen se materializa con la implementación y coordinación del programa previamente desarrollado. Para ello, se establece, en primer lugar, un horizonte temporal de implementación de las estrategias definidas. En este caso, la idea inicial es la de crear una sección en la página web de Rita Von adaptada al mercado francés. Este proceso lleva un tiempo, pero de duración menor al de la apertura de una tienda en París más adelante. En la primera mitad del año, antes de la creación de la nueva sección, el equipo de Rita Von hará un estudio para optimizar los costes de envío a Francia. Asimismo, se plantearán las campañas de marketing a realizar para el lanzamiento de la nueva sección de la web. En la segunda mitad del primer año, Cristina González-Cebrián y Andrea Retuerto, al frente de la marca, podrán visitar París, para buscar el lugar adecuado para el evento que se celebrará con *influencers* francesas. Asimismo, se desarrollará el plan de negocio a seguir, que incluirá el plan financiero, los objetivos y estrategias, además del plan de marketing.

Después del primer año, se anunciará el lanzamiento de la nueva sección de la página web en Francia, y el evento correspondiente se llevará a cabo esa misma semana. Esta estrategia se diseñará para captar la atención de los seguidores y atraer nuevas clientas francesas. Entre el primer y el segundo año, se establecerá un control periódico cada tres meses para evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos desde el lanzamiento de

la nueva sección de la página web. Además, se valorará activamente el feedback proporcionado por las clientas francesas, lo que permitirá identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios para optimizar la experiencia del cliente.

Al comienzo del tercer año, si el proceso ha ido acompañado de una evolución positiva de los beneficios de la compañía y un significativo crecimiento de la marca, se iniciará el proceso de apertura de una tienda física en París. Para ello, se hará una búsqueda del socio local que más se adecúe a las necesidades de Rita Von. Es importante destacar que tanto Andrea Retuerto como Cristina González-Cebrián hablan francés a la perfección, lo que facilitará significativamente la búsqueda de un socio para la *joint venture* y el posterior fortalecimiento de las relaciones. Todas estas acciones irán acompañadas de una coordinación por parte del equipo y un control posterior, que asegurará el éxito del PMI de Rita Von en el mercado francés.

En resumen, la implementación y coordinación del programa global de marketing son etapas críticas en el proceso de internacionalización de Rita Von. Con una implementación cuidadosa y una coordinación efectiva, Rita Von puede aprovechar al máximo las oportunidades de crecimiento en el mercado francés y establecer una presencia exitosa en este nuevo mercado.

3. RESULTADO: PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE RITA VON

El objetivo de la Parte II era abordar la configuración del Plan de Internacionalización de Rita Von, incluyendo aspectos como los mercados de destino, la estrategia de marketing-mix y los métodos de entrada a dichos mercados. Además, se planteaba determinar si Rita Von debería expandirse únicamente a través de su tradicional venta *online*, o si también sería apropiado considerar la apertura de tiendas físicas.

Para ello, en primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis detallado de tres destacadas propuestas de Planes de Internacionalización en el campo del marketing: el modelo de Hollensen, el de ICEX y Cateora. Posteriormente, se ha optado por seguir el enfoque de Hollensen, adaptándolo específicamente para una empresa de moda en crecimiento, Rita Von.

Siguiendo las fases del modelo de Hollensen, se ha determinado Francia como país para la internacionalización de la marca, inicialmente a través del canal *online*. Se contempla la posibilidad de abrir una tienda física en París en caso de lograr el éxito y el crecimiento esperados, a través de una *joint venture* con un socio local francés, debido a las ventajas de esta estrategia de entrada al mercado. Durante este proceso, se ha elaborado la estrategia de marketing-mix de manera meticulosa, lo cual es fundamental para asegurar una internacionalización exitosa y fructífera para Rita Von.

CONCLUSIONES FINALES

El objetivo principal del presente trabajo académico es la internacionalización de Rita Von. Sin embargo, este objetivo se traduce en tres preguntas de investigación. Las respuestas a las mismas se responden a modo de conclusiones a continuación:

Conclusiones Parte I

- Conclusión General 1: El análisis del sector de la moda a nivel nacional y mundial revela una serie de oportunidades e incentivos significativos para la expansión internacional de empresas del sector de la moda de alta calidad. La industria está experimentando un crecimiento notable después de la pandemia, con un aumento en la demanda de productos y una recuperación económica global. Las tendencias actuales, como la sostenibilidad y la valoración del *Made in Spain*, presentan oportunidades que Rita Von puede aprovechar para su expansión internacional.
- Conclusión General 2: Rita Von cuenta con los medios necesarios y un modelo de negocio de venta directa extrapolable para una exitosa internacionalización. Además, su sólida presencia *online*, la calidad y versatilidad de sus productos, y su enfoque en la originalidad y diseño diferenciado la posicionan favorablemente para enfrentar los retos de la internacionalización.

Conclusiones Parte II

- Conclusión General 3: Siguiendo el modelo de Hollensen, Francia se ha determinado como el mercado objetivo para la internacionalización de Rita Von, con la posibilidad de abrir una tienda física en París en el futuro.
- Conclusión General 4: Se ha elaborado una estrategia de marketing-mix meticulosa que incluye adaptaciones para el mercado francés y una fuerte presencia *online*.
- Conclusión General 5: Inicialmente, la entrada al mercado francés se realizará a través del canal *online*, con la posibilidad de expandirse a tienda física en el futuro en París a través del establecimiento de una *joint venture* con socios locales franceses, si se sigue el éxito y crecimiento esperados.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Después de explorar las oportunidades de internacionalización para Rita Von y confirmar que la empresa cuenta con los recursos necesarios y un modelo de negocio adaptable para incursionar en nuevos mercados, particularmente a través del plan de marketing internacional (PMI) diseñado para su entrada en Francia, cabe proponer algunas futuras líneas de investigación que no se han planteado en el presente trabajo:

- Explorar la ampliación de la estrategia de marketing-mix propuesta para el mercado francés, evaluando alternativas adicionales en términos de producto, precio, distribución y promoción.
- Elaborar un plan detallado para la apertura de una tienda física en París, sujeto al logro de los objetivos de crecimiento necesarios para su ejecución.
- Estudiar la posibilidad de expandir la internacionalización hacia otros países aparte de Francia, considerando mercados como Portugal o Alemania. Asimismo, evaluar la viabilidad de la estrategia de entrada en el Reino Unido y Estados Unidos, dado su historial como tercer y cuarto país en términos de ventas para Rita Von, respectivamente.
- Detallar el plan financiero del proyecto de marketing internacional para evaluar su viabilidad económica y garantizar una gestión financiera sólida.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOTEX. “Acotex. Join to Enjoy Fashion. Organización Moda Y Retail.” *W*www.acotex.org, 2023, www.acotex.org/barometro/barometro-acotex-diciembre-2022-2/.
- Adams, C. A., de Anca, C., Aragón, S., Chesbrough, H., Cukier, K., Day, G. S., Evans, P., Friedman, S. D., García-Canal, E., González, F., Guillén, M. F., Klepper, W. M., Kotter, J. P., Maitland, A., Mendelson, H., Moore, G., Ricart, J. E., Thomson, P., Warhurst, C., & Wright, S. (2015). *Reinventar la empresa en la era digital*. Turner.
- Agencia de Ciencia, Competitividad Empresarial e Innovación Asturiana. “Sector Textil - El Sector En España - Comercio Exterior.” *IDEPA*, Agencia de Ciencia, Competitividad Empresarial e Innovación Asturiana, 2024, [Enlace IDEPA](#).
- Amed, I., André, S., Balchandani, A., Berg, A., & Rölkens, F. (2022). *The State of Fashion 2023: Holding onto growth as global clouds gather*. London: Business of Fashion.
- Amed, I., Berg, A., D’Auria, G., Balchandani, A., Rölkens, F., Barrelet, D., Grunberg, J., Kersnar, J., de Branche, A., Crump, H., Starzyńska, E., & Bain, M. (2023). The State of Fashion 2024. In *Business of Fashion*. McKinsey & BoF. [Enlace Business of Fashion](#)
- Avenue Illustrated. (2024). *Más y más flores*. AVENUE ILLUSTRATED. <https://www.avenueillustrated.es/post/m%C3%A1s-y-m%C3%A1s-flores>
- BBVA. (2022). *BBVA ESPAÑA*. [W](http://www.bbva.es)www.bbva.es. <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/joint-venture.html>
- Blázquez-Jiménez, C., & Sanchis, J. R. (2023). La coopetencia interempresarial. Descripción teórica y aplicación a sectores tecnológicos. *Retos: Revista de Ciencias de La Administración Y Economía*, 13(26), 325–340. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.09>

Castany, C. (20 de noviembre del 2023). *El fenómeno de moda online que arrasa entre las entendidas en moda*. Vainitatis.

https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/moda/2023-11-20/rita-von-moda-marcas-trendsetters_3774194/

Cerviño Fernández, J., Arteaga Ortiz, J., & Fernández del Hoyo, A. P. (2017). Marketing internacional.

Cerviño, J., Ortiz, J. A., & Fdez. del Hoyo, A. F., Fabiana Rizzi (2023). Cap. 3: Marketing Internacional en Manual de Internacionalización del ICEX, 2023, *ICEX España Exportación e Inversiones*. ISBN: 978-84-09-53262-9. <https://www.icex-ceco.es>

Chesbrough, H. W. (2007). Por qué las empresas deberían contar con modelos de negocio abiertos. *Harvard Deusto Business Review*, 156, 12–21.

Christensen, C. M., Bartman, T., & Derek van Bever. (2017). La auténtica verdad sobre la innovación en modelos de negocio. *Harvard Deusto Business Review*, 264, 6–22.

Coface. (2024). *Visualize Country Risk worldwide with the Coface Map*. Coface. <https://www.coface.com/news-economy-and-insights/business-risk-dashboard/country-risk-map>

Collins Dictionary. (2024). *Definition of “fashion.”* Collins Dictionary. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/fashion>

De La Cruz, A. M. (2020, 4 diciembre). Made-to-order: el modelo de producción que dice adiós al desperdicio en la moda. *Vogue*. Recuperado 19 de noviembre de 2023, de <https://www.vogue.mx/moda/articulo/made-to-order-modelo-produccion-de-moda-sustentable>.

Del Hoyo, A. P. F. (2002). *El grado de orientación al mercado en la empresa española en los años 90: medición a través de su estructura organizativa* (Doctoral dissertation, Universidad Pontificia Comillas). <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/apfh/ficha.htm>

- Doole, I., Lowe, R., & Kenyon, A. (2022). *International Marketing Strategy : Analysis, Development and Implementation* (9th ed.). Andover, Hampshire Cengage.
- EAE Business School Barcelona. (2021, May 31). *Retail: qué es, tipos y ejemplos exitosos* | EAE. Retos En Supply Chain | Blog Sobre Supply Chain de EAE Business School. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/retail-que-es-tipos-y-ejemplos/>
- Expansión. (2024). *PIB - Producto Interior Bruto 2020*. Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/pib>
- FashionUnited. “Estadísticas Del Sector de La Moda En España.” *FashionUnited*, 2024, fashionunited.es/statistics/estadisticas-de-consumo-y-ventas-de-la-moda-en-espana. Accessed 21 Jan. 2024.
- Fernández del Hoyo, A. P. (2009). *Innovación y gestión de nuevos productos. Una visión estratégica y práctica*. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), Madrid, España. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/54554>.
- Fernández Miguel, A., Riccardi, M. P., García-Muiña, F. E., Fernández del Hoyo, A. P., Veglio, V., & Settembre-Blundo, D. (2024a). From Global to Glocal: Digital Transformation for Reshoring More Agile, Resilient, and Sustainable Supply Chains. *Sustainability*, 16(3), 1196. <https://doi.org/10.3390/SU16031196>.
- Fernández-Miguel, A., García-Muiña, F. E., Jiménez-Calzado, M., San Román, P. M., del Hoyo, A. P. F., & Settembre-Blundo, D. (2024b). Boosting business agility with additive digital molding: An Industry 5.0 approach to sustainable supply chains. *Computers & Industrial Engineering*, 110222. . <https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.110222>
- FMI. (2024). *REGIONES*. IMF. <https://www.imf.org/es/Blogs/regions>
- Fundéu RAE. (2020, March 13). “online”: “conectado”, “digital”, “electrónico”, “en internet” o “en línea” . [Www.fundeu.es](http://www.fundeu.es). <https://www.fundeu.es/recomendacion/online-conectado-digital-electronico-o-en-linea-1416/>

- Gabaldón, M. (2012). *Sueños y secretos de. . . Rita Von*. Madrid. <https://madrid.lecool.com/inspirations/suenos-y-secretos-de-rita-von/>
- Gamo, A. (2024, January 26). *Compras de Mango, Zara, H&M y compañía para llevar BIEN la tendencia “coquette.”* Glamour España. <https://www.glamour.es/galerias/tendencia-coquette-lazos-vestidos-rosa>
- García, P. “Autenticidad En Redes Sociales: El Secreto Del Éxito de Las Marcas.” *Próxima Media Group*, 30 Aug. 2023, www.proximamediagroup.com/autenticidad-en-redes-sociales-el-secreto-del-exito-de-las-marcas/. Accessed 18 Jan. 2024.
- Ghemawat, P. (2007). *Differences Across Countries: The CAGE Distance Framework Excerpted from Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Gómez, S. (2023, January 2). 7 “aesthetics” que van a ser tendencia en 2023. Cosmopolitan. <https://www.cosmopolitan.com/es/moda/tendencias-modas/g42187246/estilo-aesthetic-2023/>
- González-Cebrián, C., & Retuerto, A. (20 de diciembre de 2023). Rita Von (R. t. Retail, Entrevistador)
- Gracia Morales, E. (2023, December 12). *De la personalización a la integración de la inteligencia artificial, tendencias que dominarán el retail en 2024*. Fashion Network; Fashion Network. [Enlace Fashion Network](#)
- Graham , J., Gilly , M., Cateora, P., & Money, R. (2020). *Marketing Internacional*. Madrid: McGraw-Hill Publishing Co.
- Hollensen, S. (2020). *Global Marketing* (8th ed.). Pearson Education Limited.
- Humphrey, A. S. (1974). Getting management commitment to planning: A new approach. *Long Range Planning*, 7(2), 45–51. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(74\)90078-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(74)90078-8)

- ICEX. (2022). *Los consumidores franceses optan por marcas personalizadas y responsables*. Wwww.icex.es. [Enlace ICEX](#)
- ICEX. (2023). *Todo lo que necesitas saber sobre ICEX*. Wwww.icex.es. <https://www.icex.es/es/quienes-somos/quienes-somos>
- ICEX. (2024). Página Web oficial. www.icex.es
- Jain, Dr. M. (2022). SWOT Analysis of e-fashion & textile industry. *International Journal of Home Science*, 8(3), 288–292. <https://doi.org/10.22271/23957476.2022.v8.i3e.1385>
- González Moreno, J. & Sendagorta, P. (2020). Guía rápida para modelos de negocio D2C. *Harvard Deusto Márketing Y Ventas*, 164, 6–13.
- Lautenschlaeger, M. (2023, November 13). *La revolución de las “it girls” portuguesas: por qué son las nuevas referentes de estilo*. Vanitatis.elconfidencial.com. https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/moda/2023-11-13/tendencia-influencers-portuguesas_3768586/
- Lautenschlaeger, M. (2024, February 25). *7 marcas españolas que vuelven locas a las portuguesas*. Woman.elperiodico.com; Ediciones Reunidas. S.A.U. <https://woman.elperiodico.com/moda/marcas-espanolas-vuelven-locas-portuguesas-dv-98546475>
- Lores, A. (2022, March 21). *Coquette Aesthetic: la tendencia que arrasa en TikTok y que mezcla evasión, historicismo y feminidad impostada*. Vogue España. <https://www.vogue.es/moda/articulos/coquette-aesthetic-tendencia-tiktok>
- Madsen, D. (2016). SWOT ANALYSIS: A MANAGEMENT FASHION PERSPECTIVE. *International Journal of Business Research*, 16(1), 39–56. <https://doi.org/10.18374/ijbr-16-1.3>
- Modaes. “¿Cuánto Aporta La Moda al PIB de España?” *Wwww.modaes.com*, Modaes, 13 Dec. 2023, www.modaes.com/entorno/cuanto-aporta-la-moda-al-pib-de-espana. Accessed 18 Jan. 2024.

- Modaes. (2023). Dossier 2023 Modaes. In *Modaes*. [Enlace Modaes](#)
- Modaes. (2023). *Global Fashion Drivers 2023*. Barcelona: Cinnamon News.
- Modaes. (2023). *Informe de la moda online en España*. Barcelona: Modaes.
- Modaes. (2023). Informe Económico de la Moda en España 2023. En *Modaes*. Modaes. [Enlace Modaes](#)
- Modaes. (2024). Global Fashion Drivers 2024. In *Modaes*. Modaes. [Enlace Modaes](#)
- Muñoz Vita, A. (8 de febrero del 2020). Andrea Retuerto: “Los clientes valoran más la trazabilidad que lo artesanal”. *Cinco Días*. Recuperado 13 de noviembre de 2023, de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/02/07/fortunas/1581102074_891710.html
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio: Un Manual Para visionarios, revolucionarios y retadores* (1.ª ed.). Deusto.
- Ovans, A. (2015, January 23). *What Is a Business Model?* *Harvard Business Review*; Harvard Business Review. [Enlace Harvard Business Review](#)
- Porter, M.E. (1980). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93
- PuroMarketing. (2023, April 1). *¿Qué es el marketing de nicho y cómo puedo aplicarlo a mi negocio?* PuroMarketing. <https://www.puromarketing.com/44/211781/marketing-nicho-como-puedo-aplicarlo-negocio>
- Real Academia Española. (2024). “*influencer*.” Real Academia Española. [Enlace RAE](#)
- Real Academia Española. (2024). *moda* | *Diccionario de la lengua española*. “Diccionario de La Lengua Española” - Edición Del Tricentenario. <https://dle.rae.es/moda>

- Real Academia Española. [@RAEinforma]. (9 de septiembre de 2020). *En español se recomienda sustituir el anglicismo «newsletter» por «boletín (electrónico)».* ¿Qué opción utilizan más? [Tweet]. Twitter. [Enlace Twitter](#)
- Reim, W., Yli-Viitala, P., Arrasvuori, J., & Parida, V. (2022). Tackling business model challenges in SME internationalization through digitalization. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100199. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100199>
- Reina, G. (Anfitrión). (7 de noviembre del 2023). Return to Retail: Episodio 5 – Ritavon con Andrea Retuerto y Cristina González (Nro. 5) [Episodio de Podcast]. En Return to Retail. Spotify [Enlace Spotify](#)
- Rey, P. (2020, December 30). *Las principales diferencias entre slow fashion y fast fashion que (ya) deberías conocer.* Vogue México. <https://www.vogue.mx/moda/articulo/fast-fashion-y-slow-fashion-principales-diferencias>
- Riaño, Pilar. “La Moda Se Adapta al Covid-19: Agenda Del Sector Tras La Ola Que Lo Inundó Todo.” *Www.modaes.com*, Modaes, 23 Dec. 2020, www.modaes.com/entorno/la-moda-se-adapta-al-covid-19-agenda-del-sector-tras-la-ola-que-lo-inundo-todo. Accessed 21 Jan. 2024.
- Rita Von [@ritavon]. (13 de octubre de 2023). *Las bomboneras edición limitada de nuestra colaboración con @olvidomadrid os esperan en la web* [Fotografía]. Instagram. [Enlace Instagram Rita Von](#)
- Rita Von [@ritavon]. (18 de abril de 2020). *La edición limitada de pañuelos de twill de seda que hacemos con @eugeniota ya está lista y yo tengo mi favorito* [Fotografía]. Instagram. [Enlace Instagram Rita Von](#)
- Rita Von [@ritavon]. (9 de septiembre de 2023). *Nuestra nueva colección os espera en la web* [Fotografía]. Instagram. [Enlace Instagram Rita Von](#)
- Rita Von. (2023). *Bruma de almohada by Singular Olivia*. Rita Von. Retrieved April 2, 2024, from <https://www.ritavon.es/products/bruma-almohada-by-singular-olivia>

- Rita Von. (2024). *Blusa Lace Liberty Annabella*. Rita Von. Retrieved April 2, 2024, from <https://www.ritavon.es/collections/woman-blusas-y-tops/products/blusa-lace-liberty-annabella>
- Rita Von. (2024). *Rita Von*. Rita Von. <https://www.ritavon.es/>
- Rita Von. (2024). SABI (*Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*). [Enlace SABI](#)
- Rita Von. [@ritavon]. (27 de septiembre de 2019). *Hi weekend {Pic. @yellowpelota by @yasmina_perez} #collaborationsilove #coolkids* [Fotografía]. Facebook. [Enlace Facebook](#)
- Romero, I. (2023, September 11). *Estudio Instagram 2023: Análisis de más de 300.00 cuentas*. Metricool. <https://metricool.com/es/estudio-instagram/>
- Russ, B. (2021, September 10). *Una guía al mercado de moda alemán*. FashionUnited. <https://fashionunited.es/noticias/empresas/una-guia-al-mercado-de-moda-aleman/2021091036232>
- Salesforce. (2023, September 7). *Benchmarking: ¿Qué es y cómo aplicarlo?* | Salesforce LATAM. Salesforce. <https://www.salesforce.com/mx/blog/que-es-benchmarking-y-como-aplicarlo/>
- Sandulli, F. D., & Chesbrough, H. W. (2009). Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos. *Universia Business Review*, 2(22), 12–39.
- Shopify. (2022, March 10). *What is Direct-to-Consumer? Everything You Need to Know*. Shopify. [Enlace Spotify](#)
- Tamayo, M. (2023, July 7). *Las claves de la directiva europea de residuos*. Www.modaes.com. <https://www.modaes.com/entorno/de-los-materiales-a-la-financiacion-y-los-datos-las-claves-de-la-rap-europea>
- Trueba, S. (2022, September 11). *Nahia Lafuente: la casa de las flores*. HOLA. <https://www.hola.com/moda/20220911336394/casa-estilo-frances-vasco-guetaria-nahia-lafuente/>

Universidad Europea. (2022, October 16). *Marketing mix: ¿qué es y cómo aplicarlo?* | *Blog UE*. Universidad Europea. <https://universidadeuropea.com/blog/marketing-mix/>

ANEXO I

Ilustración 1: Blusa Lace Liberty Annabella Rita Von	78
Ilustración 2: Bruma de almohada Rita Von x Singular Olivia.....	78
Ilustración 3: Vajilla Rita Von x IUKA.....	79
Ilustración 4: Colección edición limitada moda infantil Rita Von x Yellow Pelota	79
Ilustración 5: Collar Rita Von x Olvido Madrid.....	80
Ilustración 6: Bombonera patchwork Rita Von x Olvido Madrid	80
Ilustración 7: Carré Rita Von x Eugeniota	81

Ilustración 1: *Blusa Lace Liberty Annabella Rita Von*



Fuente: Rita Von (2024)

Ilustración 2: *Bruma de almohada Rita Von x Singular Olivia*



Fuente: Rita Von (2023)

Ilustración 3: *Vajilla Rita Von x IUKA*



Fuente: Trueba (2022)

Ilustración 4: *Colección edición limitada moda infantil Rita Von x Yellow Pelota*



Fuente: Rita Von (2019)

Ilustración 5: *Collar Rita Von x Olvido Madrid*



Fuente: Rita Von (2023)

Ilustración 6: *Bombonera patchwork Rita Von x Olvido Madrid*



Fuente: Rita Von (2023)

Ilustración 7: *Carré Rita Von x Eugeniota*



Fuente: Rita Von (2020)

ANEXO II

Tabla 1: Análisis Clientes Rita Von 2021-2023	83
Tabla 2: Ventas por ubicación de facturación de Rita Von (2021-2023)..	84
Tabla 3: Ranking de ventas por país de Rita Von en 2021, 2022 y 2023..	85
Tabla 4: Visitas Página Web Rita Von 2021-2023.....	85
Tabla 5: Modelo CAGE.....	85

Tabla 1: Análisis Clientes Rita Von 2021-2023

Total clientes	Tipo de cliente			
Año	First-time	Returning	Total general	Variación
2021	3821	4313	8134	
2021-01	215	206	421	
2021-02	246	256	502	
2021-03	190	191	381	
2021-04	168	198	366	
2021-05	146	215	361	
2021-06	196	286	482	
2021-07	140	221	361	
2021-08	270	441	711	
2021-09	474	547	1021	
2021-10	413	575	988	
2021-11	567	566	1133	
2021-12	796	611	1407	
2022	2827	5442	8269	2%
2022-01	667	817	1484	
2022-02	286	530	816	
2022-03	150	305	455	
2022-04	217	337	554	
2022-05	160	284	444	
2022-06	190	418	608	
2022-07	197	482	679	
2022-08	167	399	566	
2022-09	97	279	376	
2022-10	132	419	551	
2022-11	277	607	884	
2022-12	287	565	852	
2023	2268	6028	8296	0,33%
2023-01	283	662	945	
2023-02	156	418	574	
2023-03	297	738	1035	
2023-04	135	556	691	
2023-05	89	356	445	
2023-06	100	335	435	
2023-07	121	522	643	
2023-08	141	502	643	
2023-09	199	447	646	
2023-10	272	498	770	
2023-11	172	452	624	
2023-12	303	542	845	
Total general	8916	15783	24699	

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa

Tabla 2: Ventas por ubicación de facturación de Rita Von (2021-2023)

País	Año			Total general
	2021	2022	2023	
Argentina	0	112,00	0	112,00
Australia	1.440,43	533,06	460,05	2.433,54
Austria	2.966,86	2.822,27	1.533,79	7.322,92
Belgium	4.663,98	3.156,94	1.220,90	9.041,82
Brazil	60,50	188,84	0	249,34
Canada	226,00	0	0	226,00
Chile	0	772,05	835,98	1.608,03
Denmark	819,90	650,84	1.271,56	2.742,30
Ecuador	0	372,08	0	372,08
Finland	224,00	0	80,22	304,22
France	7.058,28	12.290,29	7.930,45	27.279,02
Germany	6.547,97	6.690,34	4.285,61	17.523,92
Gibraltar	79,00	0	0	79,00
Greece	913,61	233,46	310,77	1.457,84
Guatemala	0	435,65	259,70	695,35
Hong Kong	0	561,93	0	561,93
Hungary	0	112,92	0	112,92
Ireland	284,00	0	133,80	417,80
Italy	3.465,03	5.298,75	3.397,41	12.161,19
Luxembourg	160,00	188,49	736,45	1.084,94
Mexico	304,02	533,97	1.113,10	1.951,09
Netherlands	1.443,00	2.442,30	765,32	4.650,62
New Zealand	0	181,49	0	181,49
Norway	111,22	0	0	111,22
Peru	0	297,53	0	297,53
Portugal	3.912,18	4.486,02	4.344,09	12.742,29
Qatar	0	145,90	0	145,90
Singapore	176,00	776,50	64,85	1.017,35
Slovenia	0	579,05	85,69	664,74
South Africa	0	105,08	0	105,08
South Korea	0	175,69	182,06	357,75
Spain	861.240,76	842.730,49	951.336,00	2.655.307,25
Sweden		30,66		30,66
Switzerland	1.958,08	2.975,40	2.544,27	7.477,75
Taiwan	0	441,91	0	441,91
United Kingdom	8.612,55	7.844,34	8.288,68	24.745,57
United States	6.816,70	11.174,93	7.424,85	25.416,48
Uruguay	0	0	51,01	51,01
Total general	913.484,07	909.341,17	998.656,61	2.821.481,85

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa

Tabla 3: Ranking de ventas por país de Rita Von en 2021, 2022 y 2023

Ranking países 2021	Ventas 2021	Peso sobre ventas 2021	Ranking países 2022	Ventas 2022	Peso sobre ventas 2022	Ranking países 2023	Ventas 2023	Peso sobre ventas 2023
Spain	861.240,76	94,28%	Spain	842.730,49	92,67%	Spain	951.336,00	95,26%
United Kingdom	8.612,55	0,94%	France	12.290,29	1,35%	United Kingdom	8.288,68	0,83%
France	7.058,28	0,77%	United States	11.174,93	1,23%	France	7.930,45	0,79%
United States	6.816,70	0,75%	United Kingdom	7.844,34	0,86%	United States	7.424,85	0,74%
Germany	6.547,97	0,72%	Germany	6.690,34	0,74%	Portugal	4.344,09	0,43%
Belgium	4.663,98	0,51%	Italy	5.298,75	0,58%	Germany	4.285,61	0,43%
Portugal	3.912,18	0,43%	Portugal	4.486,02	0,49%	Italy	3.397,41	0,34%
Italy	3.465,03	0,38%	Belgium	3.156,94	0,35%	Switzerland	2.544,27	0,25%
Austria	2.966,86	0,32%	Switzerland	2.975,40	0,33%	Austria	1.533,79	0,15%
Switzerland	1.958,08	0,21%	Austria	2.822,27	0,31%	Denmark	1.271,56	0,13%

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa

Tabla 4: Visitas Página Web Rita Von 2021-2023

Año	Total visitantes	Total visitas
2021	279.627	407.350
2022	403.063	532.524
2023	332.952	535.678
Total general	1.015.642	1.475.552

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa

Tabla 5: Modelo CAGE

MODELO CAGE	
Cultural	Idioma, religión, tradiciones...
Administrativa	Regulaciones y legislación local, situación política...
Geográfica	Distancia geográfica, fronteras, diferente franja horaria, climatología...
Económica	PIB per cápita, productividad, moneda, crecimiento...

Fuente: Elaboración propia a partir de Ghemawat (2007)