



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2021/2022**

TRABAJO FIN DE GRADO

**PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA
BROWNIE EN ITALIA**

**INTERNATIONAL MARKETING PLAN FOR
BROWNIE IN ITALY**

AUTORA

SOFÍA CUESTA ALONSO

DIRECTOR

ÁNGEL HERRERO CRESPO

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| 1. Introducción | 3 |
| 2. Análisis externo | 4 |
| 2.1 Análisis del Macroentorno..... | 4 |
| 2.1.1 Entorno económico..... | 4 |
| 2.1.2 Entorno político-legal..... | 6 |
| 2.1.3 Entorno sociocultural..... | 7 |
| 2.2 Análisis del microentorno..... | 8 |
| 2.2.1 Análisis del sector y la competencia:..... | 8 |
| 2.2.2. Análisis de los clientes..... | 10 |
| 2.2.3. Análisis de intermediarios y proveedores..... | 11 |
| 2.2.4. Análisis de grupos de interés (Megamarketing)..... | 12 |
| 3. Análisis Interno | 14 |
| 3.1 Misión y visión..... | 14 |
| 3.2 Recursos y capacidades..... | 14 |
| 3.3 Organización empresarial..... | 19 |
| 4. Definición de estrategias y objetivos de marketing | 20 |
| 4.1. Objetivos Estratégicos..... | 20 |
| 4.2. Definición de Estrategias de Marketing..... | 20 |
| 4.3 Segmentación de clientes y posicionamiento..... | 21 |
| 5. Plan de acción (marketing operativo) | 24 |
| 5.1 Plan de Producto..... | 24 |
| 5.2 Plan de Precios..... | 25 |
| 5.3. Plan de distribución..... | 27 |
| 5.4 Plan de Comunicación..... | 28 |
| 6. Seguimiento y control | 30 |
| 7. Conclusión | 32 |
| 8. Bibliografía | 33 |

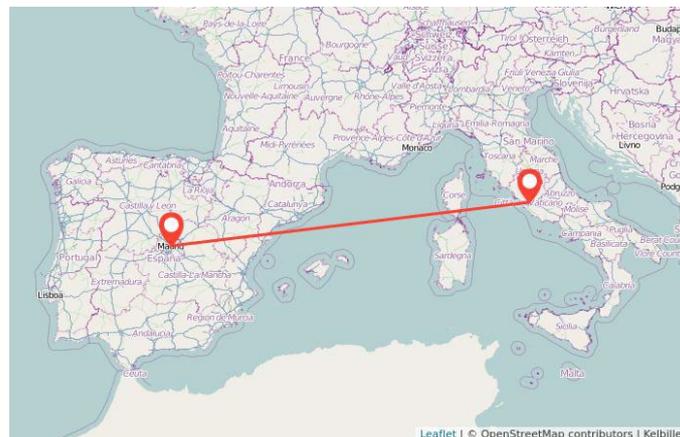
1. Introducción

En la actualidad, la mayor parte del mundo se encuentra completamente globalizado. Es por ello, que las empresas tienden a internacionalizarse cada vez con más frecuencia. Esto se debe a que, al haber más semejanzas entre los países, es más fácil que un mismo producto triunfe en más de un lugar. Sin embargo, a pesar de esto, sigue suponiendo un esfuerzo para la empresa, y ha de tener un plan de internacionalización claro.

En este contexto de creciente internacionalización de la economía y de las empresas, en este TFG se desarrolla un plan de Marketing Internacional de la empresa textil española Brownie en el mercado italiano. La elección de esta empresa se justifica por varios motivos, uno de ellos es la fase de crecimiento en el que se encuentra la empresa. Por el momento está presente en algunos países como Francia, Bélgica y México, pero tiene previsión de seguir creciendo en los próximos años. El hecho de que no esté totalmente internacionalizada permite estudiar las distintas opciones que tiene. Además, el sector textil está en pleno auge, y se encuentra completamente globalizado.

BROWNIE

La elección de Italia como mercado objetivo para Brownie se debe a que es bastante semejante a España tanto en el ámbito cultural como en el político-económico. Además, ambos países se encuentran en la Unión Europea y se encuentran cercanos geográficamente hablando. Esto permitirá que la estrategia implantada en Italia pueda ser similar a la española.



Por tanto, a través de este trabajo se llevará a cabo un plan de marketing acorde a la implantación de Brownie en Italia. Para ello se realizará en primer lugar un análisis externo (tanto macroeconómico como microeconómico) de Italia en relación con España. Así mismo se desarrollará un análisis interno de la propia empresa. Más adelante se estudiarán las estrategias y objetivos que propondrá Brownie a la hora de entrar en Italia. Tras esto, se analizará el plan operativo pertinente para conseguir estos objetivos. Por último, se ejecutará un plan de seguimiento y control, necesario para el correcto funcionamiento del plan, y se añadirán unas conclusiones del proyecto.

2. Análisis externo

2.1 Análisis del Macroentorno

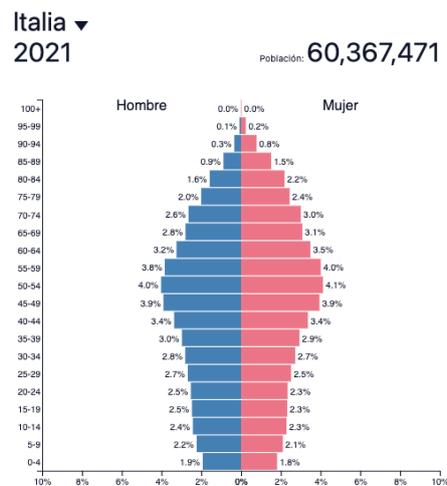
2.1.1 Entorno económico

PIB

Italia es una de las 10 economías más importantes del mundo gracias a su volumen de PIB. El PIB per cápita en 2020 fue de 27.820€. *Expansión* (2022). “Cabe destacar la importante diferencia entre la zona norte y sur de Italia en cuanto a distribución del PIB y de las rentas.” Respecto a este dato, las ciudades con más poder adquisitivo de Italia serían Bolonia, Bolzano y Trento. *ICEX* (2021). Este dato es bastante relevante a la hora de decidir la localización específica del negocio. Será recomendable, por norma general, que se asiente en la zona con mayor índice de PIB. Sin embargo, en algunos casos puede ser al revés. Esto dependerá del tipo de negocio, y de su principal objetivo.

Aspectos demográficos

Italia cuenta con una población de 60.367.471 personas, la cual está dividida de la siguiente manera:



Fuente: <https://www.populationpyramid.net/es/italia/2021/>

Este dato ha ido disminuyendo a lo largo de los años, y actualmente la población italiana disminuye a un 0,15%. Este es un dato preocupante ya que es de los más altos del mundo. Además, sumado a esto, como podemos ver en el gráfico, su población tiene una edad media bastante alta. “en 2014 hasta el 22% de su población tenía 65 años o más, y solo el 13,5% tenía menos de 15 años.” *Blogturístico* (2021) Por tanto, podemos ver que se trata de una población envejecida, lo cual afecta al tipo de comercio existente. El grupo objetivo de clientes de Brownie es de entre 15 y 30 años, por lo que el hecho de que la población sea tan mayor puede perjudicar a la empresa ya que este grupo es el más pequeño. Incluso podría hacer que pensase en cambiar su estrategia al entrar en Italia.

Infraestructuras

En cuanto al país per se, Italia se encuentra en el centro del Mar Mediterráneo, se divide principalmente en cuatro partes: Los Alpes, Los Apeninos, Las Islas Volcánicas y la Llanura Padana. Tanto los Alpes como los Apeninos hacen que el país esté atravesado por una columna montañosa. Tiene una extensión de 1360kms y su territorio total ocupa un n área de 301.302 km² *Características Co (2021)* Estas formaciones pueden causar problemas a la hora de atravesar el país por carretera, y hacen que sea más eficiente hacerlo por aire.

En relación con esto, el país cuenta con 29 aeropuertos a lo largo del territorio, siendo esta forma de transporte una de las más utilizadas. Además, el tren es otra de las formas más utilizadas, gracias a las conexiones que hay en el país. *Turismo org (2011)*

Consumo

“El gasto medio mensual de los hogares residentes en Italia fue en 2020 de 2.328 euros al mes, un 9,1% menos que los 2.560 € de 2019, lo que supone un descenso a niveles del año 2000.” *ICEX (2021)*. Específicamente, en el caso del sector a describir, la ropa y calzado, en Italia este gasto, en 2018, fue de un 6,2%. Este porcentaje es bastante alto, incluso más que en España, donde fue del 4,4%. *El Boletín (2018)* Este dato es bastante positivo, ya que muestra que los italianos por lo general dan bastante importancia a la compra de estos productos. Según el índice de desarrollo humano o IDH, elaborado por las naciones unidas, indica que los habitantes tienen una buena calidad de vida.

“El salario medio en [Italia](#) en 2020 ha sido de 30.233 € al año, es decir 2.519 euros al mes, si hacemos el cálculo suponiendo 12 pagas anuales.”

Este disminuyó respecto al año 2019, en el cual fue de 31.602€, posiblemente por la aparición del COVID. *Expansión (2020)* Esto es un dato más alto que el español, siendo este de 2038,6€ en el mismo año.

Otros datos macroeconómicos

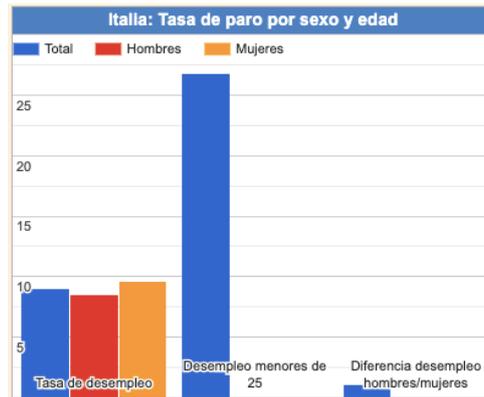
Un dato a tener en cuenta es la inflación del país, que es del 1,6% en lo que llevamos de año. Como podemos ver en la tabla a continuación en el caso específico de ropa y calzado el aumento es de un 0,6% tanto en 2021 como en 2020.

| Italia: IPC General anual | | | |
|--|------|-------|--|
| | 2021 | 2020 | |
| IPC General [+] | 3,9% | -0,1% | |
| Alimentos y bebidas no alcohólicas [+] | 2,9% | 1,1% | |
| Bebidas alcohólicas y tabaco [+] | 0,2% | 1,9% | |
| Vestido y calzado [+] | 0,6% | 0,6% | |

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/italia>

También es interesante tener en cuenta la tasa de desempleo de Italia. Esta fue de un 9% en diciembre de 2021, el dato más reciente que tenemos, siendo mayor en las mujeres que en los hombres.

Además, los menores de 25 años son bastante afectados con un 26,8% de tasa de desempleo, como podemos ver en el gráfico a continuación.



Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/paro/italia>

En cuanto al entorno económico, como resumen general podemos comentar que Italia es un país próspero, y con buenas opciones de crecimiento. Sin embargo, puede haber algunas limitaciones sobretodo en los clientes objetivos debido a la demografía del país.

2.1.2 Entorno político-legal

Italia se trata de un país con una república democrática. Su ley fundamental es la constitución. Al ser una república se encuentra un presidente de la república, así como un gobierno, ambos elegidos por sufragio.

Tanto Italia como España se encuentran dentro de la Unión Europea, por lo que no existen aranceles entre ambos países. El objetivo principal es que haya un comercio totalmente libre entre los países que se encuentran dentro, crear un mercado único. *Unión Europea (2022)*. Esto permite a países como España entrar en Italia sin tantas trabas, y por lo tanto que la internacionalización sea más asequible.

Sin embargo, aunque muchas de sus normativas son similares, hay algunas cosas que las empresas que entren han de tener en cuenta. Un ejemplo es la propuesta del Sistema Moda Italia para que haya un control sobre los deshechos textiles. Debido a la creciente preocupación por el medioambiente y los problemas climáticos, varios países de la Unión Europea ya han llevado a cabo medidas similares. Una de las medidas que ya se ha puesto en marcha en Italia desde enero es la prohibición de destrucción de las prendas no vendidas. *Modaes (2021)*.

En cuanto a la legislación propia que han de llevar las empresas que realicen su distribución comercial en Italia es la siguiente:

“La normativa general más reciente que disciplina todo el sector comercial es el Decreto Legislativo 31 de marzo de 1998, nº114, denominado “Decreto Bersani”, que establece los principios y las normas generales de las actividades comerciales y delega la disciplina de actuación a la normativa de las diferentes regiones italianas. ICEX (2021) Es algo que las empresas que entran al país tienen que conocer bien, para no caer en problemas legales.”

Además, Italia es un país con seguridad jurídica y un marco regulatorio claro a la hora de desarrollar negocios. Estas son cuestiones que se pueden dar por hecho en países desarrollados, pero que son esenciales para la seguridad y la confianza de una empresa al entrar en un país. La ley está definida y clara, por

lo que las empresas que entren tienen certeza de como actuar, y como serán juzgados en el caso de ser necesario.

Como conclusión podemos decir que el hecho de que ambos países se encuentren en la Unión Europea facilita mucho las cosas para aquellas empresas dispuestas a entrar en Italia.

2.1.3 Entorno sociocultural

Se trata de elementos culturales que posee el país que pueden de una manera u otra influir a la hora de entrar con una empresa externa.

El idioma oficial de Italia es el italiano, aunque hay algunos dialectos reconocidos como el sardo, napolitano, veneciano... *Evaneos (2015)*. Tanto el italiano como el castellano provienen del latín, por lo que la comunicación entre ambas lenguas suele ser sencilla.

Italia, al igual que España, se trata de un país desarrollado en el que gran parte de la población es de clase media. Por tanto, dan mucha importancia a las posesiones de las personas, y especialmente a la ropa y complementos.

Debido a la gran cantidad de diseñadores y marcas que hay en el país, las personas lo ven como un modo de expresión, y además de mostrar su poder adquisitivo. Una característica muy distintiva de Italia es que la gente se interesa por la ropa de marca, cuanto más se vea la marca y más prestigio tenga, mejor. *Scapricciatiello (2021)*.

Respecto a la educación, Italia asegura la educación obligatoria para los menores de entre 6 y 16 años. El país posee ambos tipos de educación, tanto la pública como la privada. *Redem (2021)* Gracias a esto la tasa de alfabetización de Italia es del 99,16%, siendo algo superior la femenina como podemos ver en el gráfico a continuación:

| Italia - Tasa de alfabetización | | | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--|--|--------------------------------|
| Fecha | Tasa de alfabetización mujeres | Tasa de alfabetización hombres | Tasa de alfabetización de adultos | Tasa de alfabetización jóvenes mujeres | Tasa de alfabetización jóvenes hombres | Tasa de alfabetización jóvenes |
| 2018 | 98,97% | 99,35% | 99,16% | 99,95% | 99,92% | 99,93% |
| 2011 | 98,58% | 99,14% | 98,85% | 99,87% | 99,85% | 99,86% |
| 2001 | 98,04% | 98,82% | 98,42% | 99,82% | 99,80% | 99,81% |
| 1981 | 95,54% | 97,46% | 96,46% | 99,59% | 99,70% | 99,64% |

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/tasa-alfabetizacion/italia>

Algo a resaltar en Italia es la religión, ya que alrededor de un 92% de la población se considera cristiana. Esto además va en relación con la arquitectura y arte de sus ciudades, en las que podemos ver grandiosas catedrales, iglesias... Además, en este país se encuentra La Ciudad del Vaticano, donde reside el Papa. Sin embargo, conviven otras religiones como el judaísmo o el islam. *Evaneos (2015)*. Además, los italianos tienen un gran sentimiento de la familia, y es algo primordial en su día a día. Esto es algo que viene muy probablemente arraigado de la religión, y que la cultura española comparte.

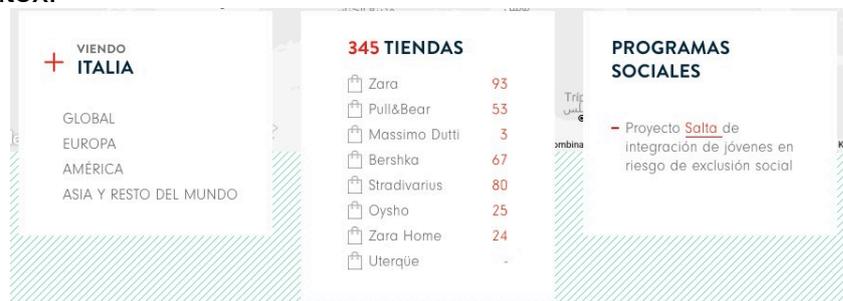
Por tanto, respecto al entorno sociocultural, podemos ver que Italia es un país muy similar a España, gracias a sus similares orígenes. Esto es muy beneficioso para las empresas españolas, ya que a la hora de entrar en este país no tendrán que hacer grandes esfuerzos de integrarse.

2.2 Análisis del microentorno

2.2.1 Análisis del sector y la competencia:

Para analizar el microentorno de Brownie es esencial identificar aquellos competidores directos que encontraría a la hora de entrar en Italia. A pesar de que hay miles de empresas en el sector textil, las seleccionadas tienen características muy similares con Brownie como por ejemplo el público objetivo. Además, la mayoría de ellas tienen también comercio online y alrededor del mundo.

- **INDITEX:** Su origen es español, pero está expandido por más de 216 mercados. Se puede encontrar en la mayor parte de las ciudades del país, como podemos ver en la imagen a continuación, obtenida de la web oficial de Inditex.



Fuente: <https://www.inditex.com/quienes-somos/inditex-en-el-mundo#country/IT>

Consta de 8 marcas diferentes a su cargo, cada una especializada en un público, pero todas ellas con el mismo producto: el textil. Además, muchas de ellas tienen también complementos y otros artículos.

En cuanto al sector textil es un gran competidor para todas las marcas, aunque su posicionamiento es mucho más generalista que el de Brownie. En especial, la marca con más similitudes podría ser Stradivarius, ya que sus prendas están muy orientadas a clientas jóvenes, incluso con un nuevo apartado denominado "Stradivarius Teen".



Además, cuentan con una tienda online que permite a los clientes comprar desde cualquier parte del mundo, y tenerlo en casa en unos días, con la facilidad de poderlo devolver o descambiar en la tienda más próxima.

- **OVS:** se trata de una empresa textil líder en Italia que cuenta con más de 1800 tiendas tanto en este país como en el extranjero. En su oferta hay ropa para todas las edades y géneros. Además, no solo comercializan sus propios diseños, sino que tienen otras marcas como GAP, Converse... Esto permite que la oferta sea mucho mayor que en otra tienda como podría ser Brownie. Tienen además su propia tienda online que envían a casi todo el mundo.

- Alcott: esta marca es una de las principales del grupo Capri. Su principal idea es ofrecer productos de calidad, a precios moderados. Su lema es: *"Best Fashion at the Best Price"*. Se considera una de las principales marcas en el sector minorista de la moda italiana. Se trata de una marca con productos muy orientados a la moda americana con un estilo juvenil. Además, como parte de su diferenciación cuentan con una gran conciencia respecto al medioambiente.
- Subdued: es una marca con ropa centrada sobretodo en chicas jóvenes, como dice en su página web *"Subdued es la marca para chicas juguetonas, refinadas y espontáneas."* *Subdued (2022)* Su posicionamiento es muy similar al de Brownie en cuanto a prendas y clientela. Algo que juega muy en su favor es que los diseños están muy centrados en la moda italiana y en su cultura. Esto se debe a que se encuentra allí su sede, y, además tiene tiendas en otras ciudades como Paris, Londres, Barcelona, Madrid y Amsterdam. Cuentan con página web que realiza envíos a todo el mundo.
- Urban Outfitters: Se trata de una tienda con origen americano, que combina sus propias prendas con otras de diferentes marcas como Champion, The North Face... Su público objetivo es también la gente joven, aunque su producto tiende más a la ropa alternativa o a la deportiva. Venden otros productos como decoración para la casa, papelería... lo cual hace su oferta mucho más variada. Además cuentan con una parte de ropa vintage o usada, una idea que apoya el reciclaje y el cuidado del medio ambiente.
- Brandy Melville: Es quizá una de las marcas que hacen competencia más directa a Brownie por sus grandes similitudes. Nació en Estados Unidos, pero se ha ido expandiendo por el mundo, incluido Italia. Sus productos están dirigidos a chicas jóvenes, y se encuentran en un rango de precios similar al de Brownie. Además, sus prendas tienen muchas similitudes en cuanto a su sencillez y su atemporalidad.

COTTON SWEATERS



Fuente: <https://us.brandymelville.com/collections/clothing-cotton-sweaters?page=1>

| Logos | Descripción |
|---|---|
|  | Tienda del grupo Inditex fundada en 1994 y vendida posteriormente a este grupo. Posee tiendas alrededor de todo el mundo. |
|  | Fue fundada en Venecia en 1972 y cuenta con más de 900 tiendas en Italia. Se trata de una tienda que además comercializa otras marcas. |
|  | Nación en 1990 en Estados Unidos y forma parte del grupo Capri. |
|  | Fue fundada en Italia y es propiedad del grupo Osit. Actualmente tiene tiendas por el resto de los países europeos. |
|  | Fue fundada en Filadelfia en el año 1970. Comenzó como una tienda de venta de muebles y actualmente se dedica principalmente a la venta textil. |
|  | Nació en Italia en el año 1970, y es una de las principales competidoras de Brownie. |

Fuente: Creación propia

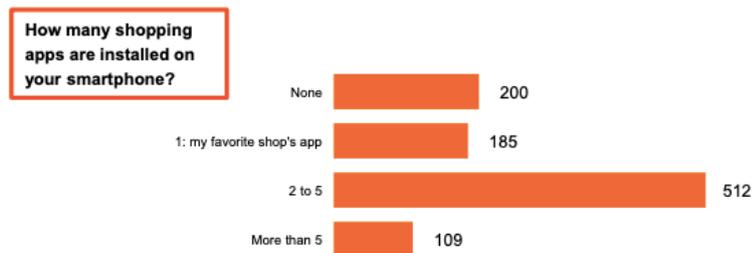
2.2.2. Análisis de los clientes

En cuanto a este apartado, hemos de analizar cómo son los clientes del textil en Italia, y sus diferencias respecto a los mismos en España.

Algo que se ha notado mucho desde la crisis económica fue la importancia de la calidad para los italianos, han cambiado sus patrones de compra y ahora prefieren calidad antes que cantidad. Debido a esto dan mucha importancia al “Made in Italy” como signo de calidad.

La mayoría de los consumidores compran en grandes tiendas generalistas, sobretodo en las grandes ciudades, al ser las que más predominan. Además, a pesar de que los italianos siempre han sido considerados leales a sus marcas, recientemente esta tendencia ha cambiado, y ahora tienden a innovar respecto a sus compras. *AttijariTrade (2022)*

En referencia al comercio electrónico, según una encuesta realizada por Zalando a un grupo de consumidores italianos la mayoría tienen aplicaciones en el móvil para comprar ropa online. Esto supone que se ha convertido en un medio imprescindible para las tiendas si quieren llegar a sus consumidores.



Fuente: <https://corporate.zalando.com/sites/default/files/media-download/zalando-consumer-survey-italy-results.pdf>

Además, también en la encuesta se puede ver como la mayoría de la gente prefiere comprar de forma online cuando están en casa. Esto se ha visto influenciado por la COVID ya que la gente pasa más tiempo en sus casas debido a las cuarentenas o restricciones.



Fuente: <https://corporate.zalando.com/sites/default/files/media-download/zalando-consumer-survey-italy-results.pdf>

2.2.3. Análisis de intermediarios y proveedores

En cuanto a la forma de distribución del textil italiano, en los últimos años ha disminuido el número de tiendas tradicionales no especializadas para dar paso a las especializadas. De esta manera el público estará más segmentado y distribuido. Esta es posiblemente la forma de venta más utilizada, a través de la cual los propios fabricantes crean sus propias tiendas y venden de forma directa al cliente.

Ha habido también un auge de las llamadas franquicias como por ejemplo (Sonny Bono, Mad's, Extyn, Garr & Co., Via Condotti). En estos casos existe una empresa principal que define la actuación de las demás. Estas llamadas franquiciadas siguen las directrices de la franquiciadora, y se llevan una parte de los beneficios obtenidos. *OECEM (2003)*

Los grandes almacenes no están muy desarrollados, y los que hay son meramente para el sector textil y decoración del hogar. Una de las únicas cadenas existente es **Upim**; se trata de una cadena de centros comerciales

creada en Verona en 1928. Como hemos visto, las tiendas que contiene son principalmente del sector textil, tanto para adultos como para niños. Además, en las principales ciudades encontramos otros como pueden ser:

- Milán: como ya hemos visto, es el centro neurálgico del comercio en Italia, y además una de las capitales de la moda a nivel mundial. Es por ello por lo que el comercio textil en esta ciudad es mucho mayor. Uno de los establecimientos es el centro comercial “Piazza Portello”. En él se encuentra algunas marcas textiles como Zara o Hym. Este es un caso de centro comercial al aire libre, un estilo que está bastante expandido ya que recuerda a las compras en el centro de una ciudad. Además, estos centros comerciales poseen zona de restauración, lo que los hace más atractivos.
- Roma: En el caso de la capital existe el Centro Commerciale ROMAEST. Es uno de los más grandes del mundo y hay una amplia cantidad de negocios del ámbito textil y complementos. Además, al igual que en el anterior cuenta con otros servicios como el cine, hipermercado... que favorecen que el cliente prefiera desplazarse hasta allí para sus compras.

2.2.4. Análisis de grupos de interés (Megamarketing)

Se trata de aquellos grupos de personas o individuos que tienen relación con la empresa, y se interesan de lo que en ella ocurra. *IFEFE (2022)*

- Trabajadores: en Italia los trabajadores se afilian en sindicatos, aunque estos “*no precisan de reconocimiento y pueden organizarse sin ningún modelo legal preestablecido*”. *OIT (2022)* Al igual que en España, estos sindicatos firman convenios con los empleadores para mejorar las condiciones de los trabajadores. Las tres organizaciones más conocidas son:
 - Confederación General Italiana del Trabajo (CGIL)
 - Confederación Italiana de Sindicatos de Trabajadores (CISL)
 - Unión Italiana del Trabajo (UIL)

El hecho de que los trabajadores se afilien a los sindicatos es una muestra de fuerza por parte de estos. Esto condiciona a la empresa a la hora de llevar a cabo políticas relacionadas con las condiciones de trabajo de los trabajadores. Tendrán que estar en continua comunicación con estos grupos para que ambas partes cumplan las premisas dispuestas en los convenios.

- Gobierno: Como ya hemos comentado Italia es una república parlamentaria en la que existe un jefe de gobierno y un jefe de estado. Al igual que en España, el parlamento se divide en Cámara de Diputados y Senado.

Además, Italia forma parte de algunas organizaciones como la UE, OTAN, OSCE y el Consejo de Europa. Es una de las potencias que aporta más a la ONU, lo que muestra su fuerte implicación con los problemas sociales. Cabe destacar las fuertes relaciones entre España e Italia, que favorecen los enlaces entre ambos. Un ejemplo de ello es la XIX cumbre bilateral celebrada en 2020. *Ministerio de asuntos exteriores (2021)*

Al ser un país desarrollado y bastante similar a España en su parte gubernamental, la empresa no tendrá que cambiar en gran manera sus

relaciones con este. Si es posible que tenga que tener en cuenta aquellos tratados específicos en los que se encuentre Italia.

- Grupos ecologistas: A pesar de que en los años anteriores Italia no había tenido tan en cuenta estos problemas, en el último año, gracias a los movimientos de grupos ecologistas, se ha tomado conciencia. El presidente de gobierno decretó crear el primer ministerio de Transición Ecológica en el país. Esto permitirá crear políticas en favor de este problema, y provocará que las empresas u otros tengan que realizar cambios en su producción. *Swissinfo (2021)*

En una empresa textil como es Brownie este nuevo decreto y las posibles decisiones sobre el medioambiente que se creen van a ser decisivas. Las empresas textiles son de las que más contaminan debido a su gran número de deshechos y Brownie se tendrá que buscar maneras de hacer su actividad más “eco-friendly”.

- Sistema financiero: a pesar de que los últimos años las finanzas italianas se han visto deterioradas debido a factores como la inestabilidad política, actualmente se puede ver la luz al final del túnel.

Con la formación de gobierno, la bolsa de Milán subió en más de un 4% su valor. Además, se prevén cambios en el sistema para mejorar esta situación y que sigan aumentando los valores. *El Economista (2021)*

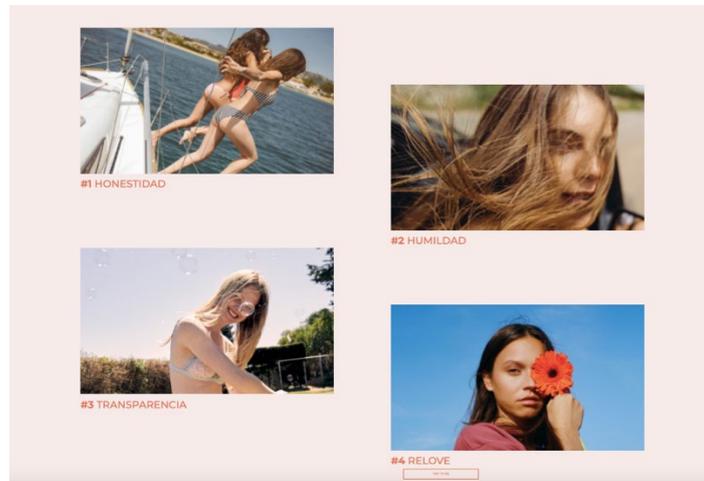
Estos datos son muy positivos ya que implican una mejora en este sector, que beneficia a la vez a las empresas que se quieran financiar a través de bancos u otros. Les aporta más seguridad y posibilidades a la hora de buscar alternativas.

3. Análisis Interno

El análisis interno trata de identificar aquellas fortalezas y debilidades que tiene la empresa, en este caso Brownie, a la hora de llevar a cabo su actividad. *Myriam Quiroa (2020)*

3.1 Misión y visión

La misión de la empresa es aquella que permite a la empresa orientarse hacia un mismo destino, además de dotar a la empresa de una esencia propia. *EAE (2021)* En el caso de Brownie aparece claramente en su web *“La misión de Brownie es llenar este mundo de optimismo a través de un equipo, unas tiendas y unas colecciones donde la alegría es nuestro “manifiesto”.* Además, a través del siguiente gráfico podemos ver sus cuatro pilares principales plasmados:



Fuente: Brownie (2022)

La honestidad, humildad, transparencia y el “relove” son aquellas características con las que la empresa se identifica, y por ende todas aquellas personas que se relacionen con esta.

La visión por su parte establece aquellas metas que la compañía desea cumplir en un futuro, y qué es lo que quiere llegar a ser. *EAE (2021)* En el caso de Brownie, su visión es ser una marca referente para las adolescentes, no solo de España, sino de todo el mundo.

Además, como podemos ver a través de su web, pretenden llegar a ser una empresa sostenible y responsable con el medioambiente.

3.2 Recursos y capacidades

Los recursos son aquellos activos que posee la empresa y a través de los que lleva a cabo su actividad.

- Recursos tangibles: Podemos identificar como uno de los más importantes las oficinas centrales de la empresa, que actualmente se encuentran en el número 29 de la calle Castanyer, en Barcelona. ***“El nuevo cuartel general de la empresa ocupa seis plantas, de las cuales las tres primeras están ocupadas por los departamentos de dirección, administración, logística, recursos humanos, ventas, diseño, interiorismo***

y online, entre otros. Además, el espacio cuenta también con una tienda piloto, un estudio de fotografía y un almacén.” Por tanto, podríamos considerar este edificio como el recurso mayor de la empresa. *Modaes (2021)* Ahí se encuentra la parte más administrativa de la empresa, y donde posiblemente se tomen las decisiones.

A pesar de que no hemos encontrado la ubicación concreta, los puntos de producción de Brownie son también relevantes en cuanto a inmovilizado de la empresa. Es posible que subcontraten a otras empresas la producción de las prendas, o incluso que posean sus propias fábricas.

Por último, los puntos de venta de Brownie constituirían también este apartado, aunque solo aquellas propiedades de la empresa. Tanto en su país de origen, España, como en los demás en los que se encuentra, Brownie lleva a cabo una distribución directa a través de sus tiendas o puntos de venta. Uno de los ejemplos es en Francia, donde se ha ubicado en stands dentro de los centros comerciales Printemps. *Modaes (2021)*.

En el caso de México, la empresa ha llevado a cabo acuerdos con los grandes almacenes “Liverpool” para poder llevar a cabo la venta en sus tiendas. Sin embargo, a pesar de ubicarse dentro de estos establecimientos, su intención es que todas las tiendas mantengan una homogeneidad *“Lo que tenemos muy claro es que, en donde desembarquemos, sea el país que sea, lo que queremos es que no haya ningún tipo de distinción de producto ni de tienda. Toda persona que entra a una tienda Brownie encuentra lo mismo que si estuviera aquí en España o Portugal” Forbes (2021)*.

Por tanto, tendríamos por un lado los stands dentro de centros comerciales, y por otro las propias tiendas de la empresa.

- Recursos intangibles: en cuanto a estos recursos, podemos encontrar ciertas características de Brownie que hacen que se diferencie del resto de empresas.

En primer lugar, uno de los que suele venir a la mente al pensar en intangibilidad es la parte financiera. *“Según las últimas previsiones de la empresa, realizadas el pasado mayo, la cadena preveía cerrar el ejercicio 2021 con una facturación de 45 millones de euros, un 38% más que el año anterior y muy por encima de los datos de 2019, cuando facturaba 24 millones de euros.” Modaes (2021)* En el artículo citado se puede observar como Brownie ha ido aumentando sus ventas en los últimos años, especialmente en 2021 con un beneficio bastante superior al previo. Esto es lo que le permite a la empresa poder seguir expandiéndose, no solo en el territorio nacional, sino hacia el mundo. *“A corto plazo, la empresa prevé abrir también sus primeras tiendas en Países Bajos, Luxemburgo, Panamá y Colombia” Modaes (2021)* Además, como hemos visto previamente, esto le ha permitido también poder abrir una nueva sede, en la que poder continuar con su crecimiento. Por otro lado, hemos de tener en cuenta la notoriedad que ha conseguido hasta el momento actual la marca. Como podemos leer en una noticia *“Brownie es la Brandy Melville española.” Modaes (2018)*. Gracias a en un primer momento, su parecido con esta otra enseña ha conseguido saltar a la fama. A pesar de que se pueda comparar con esta, Brownie tiene su propio público, y se ha abierto hueco en la clientela gracias a sus diseños. *“Una fórmula que unida a los precios competitivos y una fuerte*

presencia en redes sociales, canal imprescindible para llegar a su joven clientela, ha conquistado a las adolescentes de medio mundo.”

Uno de los principales recursos es su nueva sección “Relove”, en la cual promueven una moda sostenible y comprometida con el medio ambiente. Las prendas creadas bajo este nombre tienen al menos un 60% de materiales de origen natural, orgánico o reciclado. Este apartado de la tienda ha ido creciendo, constituyendo en 2021 un 35% de la producción total de la empresa. Esto además no solo lo cumplen ellos sino todos los demás grupos con los que trabajan *“Actualmente, todos nuestros proveedores que trabajan la colección ReLove cuentan con los certificados OCS (Organic Content Standard), GOTS (Global Organic Textile Standard) y BCI (Better Cotton Initiative), además de trabajar con algodón reciclado y materiales lenzing como el lyocell y el viscose ecovero.”* Brownie (2022)

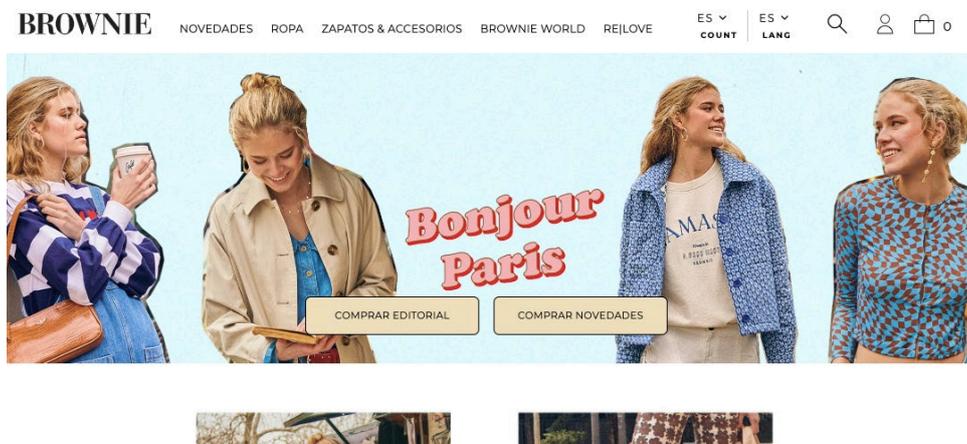
Colección Relove



Ver toda la colección

Fuente: <https://www.browniespain.com/world/relove/es/index.html>

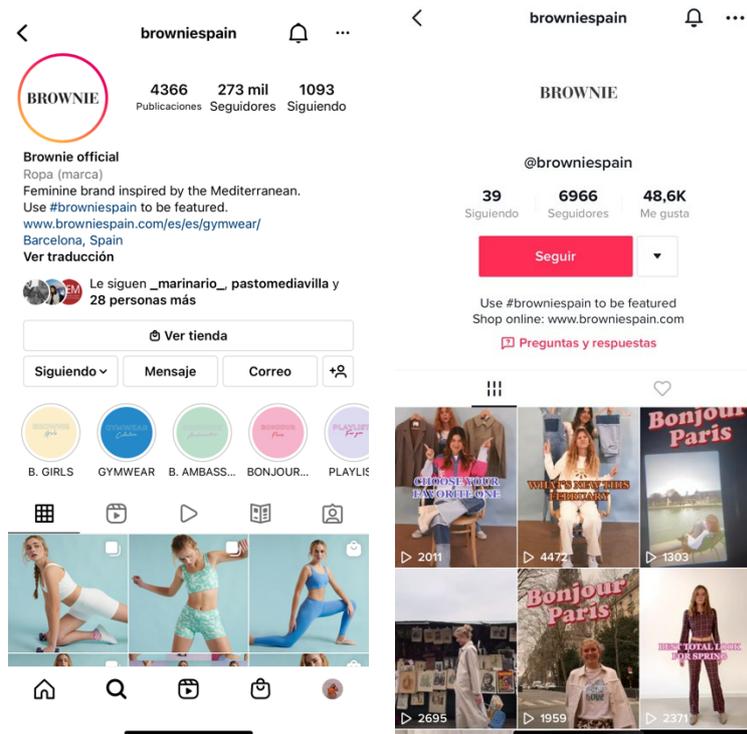
Cabe destacar además la fuerte presencia de Brownie en las redes, y su gran alcance a través de internet. Poseen un fuerte equipo tanto creativo como de marketing, que ha creado una página web muy llamativa para los clientes. Gracias a esto no solo consiguen generar más ventas, sino una imagen de marca muy juvenil y cercana al público, a la par que vistosa para estos.



Fuente: <https://www.browniespain.com/es/es/>

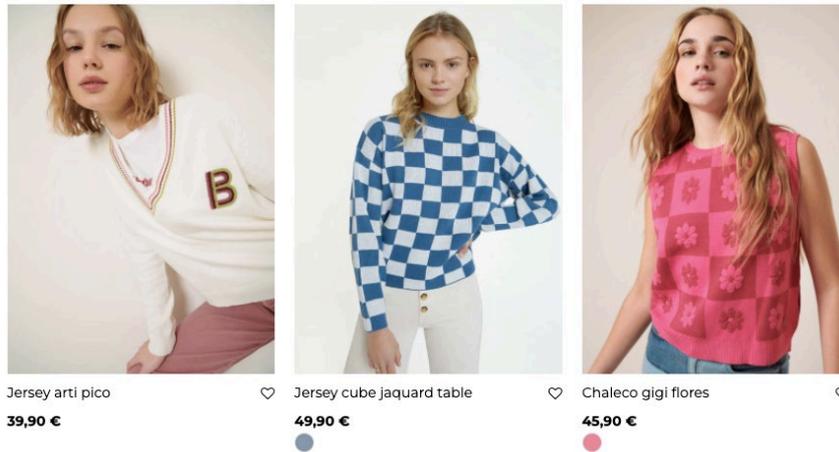
Además, no solo se comunican a través de la página web, sino que llegan a los potenciales consumidores a través de muchas otras formas como son Instagram y Tiktok. Entre ambas aplicaciones tienen más de 200 mil

seguidores. Esto no es cuantificable de manera monetaria, pero en nivel de notoriedad de marca es muy relevante, ya que actualmente es una de las características más importantes.

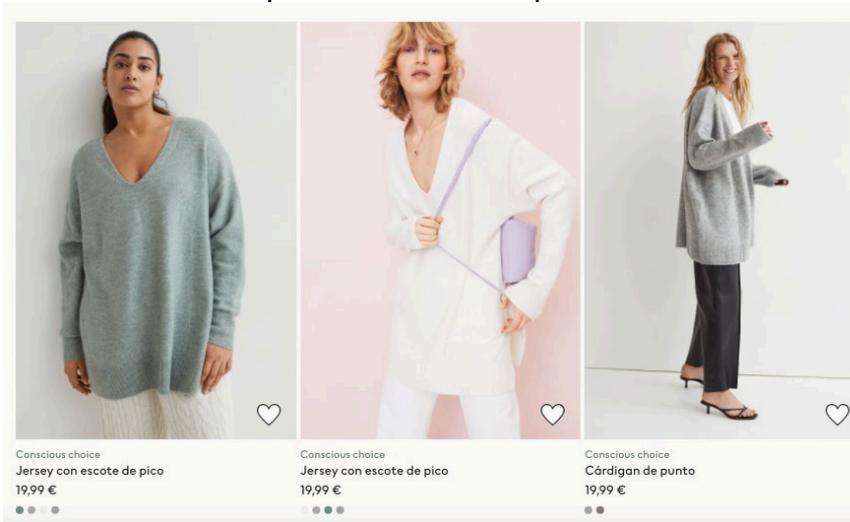


- En cuanto a **las capacidades** hemos de analizar aquello que Brownie sabe hacer, y que la diferencia del resto. Uno de los elementos que hemos comentado en los recursos intangibles, y que podríamos identificar también como capacidad es su acercamiento a los clientes. Esto lo consigue a través tanto de las redes sociales como de los canales directos que crean con ellos. Con el uso de páginas como Instagram consiguen que los posibles consumidores puedan preguntar sus dudas, e incluso ver los productos de manera más sencilla y atractiva. Los jóvenes de hoy en día pasan horas en estas redes sociales, y si se encuentran por ejemplo una publicación de Brownie puede que les llame la intención, incluso cuando ni si quiera lo estaban buscando. Esto es algo que provoca su diferenciación respecto a las tiendas más tradicionales, que se limitan a exponer su oferta en la propia tienda, y más allá de eso, a contestar correos o llamadas telefónicas. Además, sus diseños son uno de sus puntos más clave, ya que buscan esa modernidad y a la vez sencillez de las jóvenes de hoy en día. La mayoría de sus prendas son básicas (pantalones vaqueros, jerseys lisos...) pero con ese toque diferente al resto. Lo podemos analizar por ejemplo entrando en la misma sección "Jerseys", tanto en Brownie como en otra tienda de la competencia "HyM";

Plan de marketing internacional para Brownie en Italia



Fuente: <https://www.browniespain.com/es/es/>



Fuente: [https://www2.hm.com/es_es/mujer/compra-por-producto/cardigans-y-
jerseys.html](https://www2.hm.com/es_es/mujer/compra-por-producto/cardigans-y-jerseys.html)

La diferencia es clara, ambos casos son jerseys y cárdigans de invierno. Mientras que Brownie apuesta por diferentes colores, formas y estampados, HyM se limita a hacer productos muy básicos, que puedas encontrar en cualquier otra tienda al uso.

3.3 Organización empresarial

Respecto a la organización de Brownie, podemos obtener la siguiente información respecto a su organigrama:



Fuente: Elaboración Propia

Los datos obtenidos para elaborarlo los hemos encontrado en la siguiente página <https://www.einforma.com/informacion-empresa/textiles-confecciones-brownie>

Según esto, la empresa tiene dos directores que son Mercedes y Juan, los creadores de la empresa. Estos están a cargo de todos los departamentos, y se encargan de que la empresa cumpla sus objetivos generales.

Por debajo de ellos se encuentran los directores de cada departamento (marketing, financiero...) Cada uno de ellos se encuentra en contacto directo con los directores generales, y se encargará de gestionar su departamento. Además, adecúan los objetivos generales con los propios de cada área.

Dentro de cada área encontraríamos los trabajadores que están en contacto directo con el producto, o incluso con el cliente, y conocen los verdaderos problemas y necesidades de la empresa.

Es importante diferenciar también las unidades estratégicas de negocio de la empresa, que son aquellas para las cuales se fija una estrategia común. *Wolters Kluger (2022)* Encontramos las siguientes (*Brownie, 2022*):

- Ropa: Es el elemento principal que comercializa la empresa. Encontramos prendas como camisetas, pantalones, cárdigans y vestidos entre otros. Los dos apartados siguientes (ropa interior y de deporte) aparecen incluidos en la web dentro del propio de ropa, aunque su estrategia es diferente a el resto. Por ello los identificamos como unidades diferentes.
- Ropa interior: Por el momento en la web solo hay un producto en esta sección, pero es probable que vaya aumentando la oferta.
- Ropa de deporte: es la nueva línea ofertada por Brownie, y cuenta tanto con tops como leggings de deporte. Todo ello, siguiendo la línea de elegante y juvenil.
- Calzado: Poseen todo tipo de calzado, desde sandalias hasta botas e incluso playeras.
- Accesorios: En este apartado incluimos todos aquellos elementos que usamos para cumplimentar el estilo. Podrían considerarse: gafas de sol, bolsos, gorros y muchos más.

Plan de marketing internacional para Brownie en Italia



Fuente: <https://www.browniespain.com/es/es/>

4. Definición de estrategias y objetivos de marketing

4.1. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son aquellos que se propone la empresa a un enfoque de corto o medio plazo, y que pueden ser medibles de manera cuantitativa. *CEUPE (2022)* En nuestro caso, vamos a proponer cuatro respecto a la internacionalización de Brownie en Italia, siguiendo los pasos que ha llevado a cabo en otros países:

1. “Para 2024 tener un espacio propio en cada una de las dos ciudades importantes de Italia, de cara al comercio y la moda (Milán y Roma).”
En dos años es muy poco tiempo, por lo que no es viable que Brownie llegue a cada rincón de Italia. Estas ciudades son las más reconocidas a nivel de moda, por lo que es una opción ganadora asentar la tienda allí.
2. “De aquí a cinco años conseguir un reconocimiento de al menos el 60% entre las jóvenes italianas”
Es esencial llevar a cabo una labor de marketing para que se convierta en una marca reconocida en todo el país.
3. “Conseguir la fidelización de al menos el 80% de clientes que compren en la tienda en los próximos 7 años.”
Mediante la calidad de las prendas, y las distintas acciones de marketing se puede conseguir que este porcentaje sea el máximo posible.
4. “De aquí a 10 años obtener una cuota de mercado de al menos el 5% del textil juvenil”
Es un objetivo bastante ambicioso, pero que se puede conseguir de mano con la fidelización y el reconocimiento.

4.2. Definición de Estrategias de Marketing

- Estrategia competitiva (Porter)

La estrategia competitiva de *Porter (2006)* consiste en planear la estrategia en función de la ventaja que posea la empresa. Se diferencian tres tipos, que generalmente suelen ser excluyentes: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

Por tanto, en este caso vemos que se trata de la estrategia de enfoque. “*La fórmula del éxito de Brownie se basa en «los básicos con identidad*

propia, verdadera alma de la marca, aunque cada temporada se incorporan piezas icónicas que siguen en latido de las tendencias», cuentan desde la firma.” El País (2018) Como podemos observar en esta noticia, la marca no destaca por competir en precios y producir en masa, como podría ser Inditex, sino por ofrecer un estilo de ropa con esa identidad propia. Por tanto, quiere dar a ver que sus prendas tienen siempre algún matiz de diferencia con el resto, ya sea por su diseño, composición u otros.

Además, podemos ver que se centra principalmente en las jóvenes “*es una de las marcas de moda adolescente que más ha crecido en los últimos tiempos en nuestro país*” *El País (2018)*. Podría parecer un grupo bastante grande, pero sin embargo acota mucho su clientela, a diferencia de las marcas más comerciales que venden a todos los grupos de edad.

- Estrategia de crecimiento (Matriz de Ansoff)

La estrategia de crecimiento de *Ansoff (1976)* explica las cuatro formas de crecimiento que tiene una empresa en rasgos generales. A continuación, generamos un gráfico con ellos:

| | | MERCADO | |
|-----------|-------|-------------------------|------------------------|
| | | Mismo | Nuevo |
| PRODUCTOS | Mismo | Penetración de mercado | Desarrollo de mercados |
| | Nuevo | Desarrollo de productos | Diversificación |

Fuente: Elaboración propia

En el caso que estamos estudiando actualmente, Brownie está llevando a cabo una estrategia de “Desarrollo de mercados”. Esto se debe a que está entrando en un país nuevo como es Italia, pero con la misma oferta que proporciona en su país de origen, España. Esta, en un primer momento, suele ser la forma más fácil de entrar en otro mercado, ya que no hay necesidad de llevar a cabo otro desarrollo de I+D e incluso una producción distinta. Esto suele ser más común en casos en los que hay muchas diferencias en los países de origen y de entrada, y cuando la empresa tiene un gran capital disponible para la internacionalización.

4.3 Segmentación de clientes y posicionamiento

La segmentación de clientes principalmente se basa en la división de los consumidores en diferentes grupos. *Qualtrics (2022)* De esta manera, podrán orientar sus estrategias de marketing dependiendo del grupo objetivo. Por tanto, en el caso de Brownie identificamos tres grupos principales que segmenta la empresa:

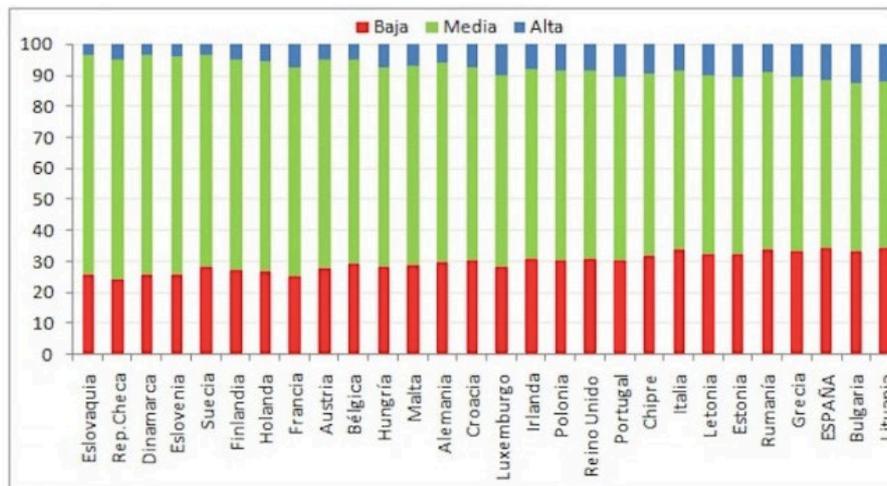
- Edad: Como ya hemos comentado previamente, Brownie se centra en el rango de edad adolescente (entre 13 y 17 años). A pesar de que pueden comprar mujeres de mayor o menor edad, tanto la publicidad como el producto

está orientado únicamente a ese grupo. Como podemos ver, incluso en las imágenes que aparecen en la web las chicas son de este rango de edad.



Fuente: <https://www.browniespain.com/world/aboutus/es/index.html>

- Modo de compra: otra forma que tiene Brownie de segmentar es la forma de compra de sus clientes. No es igual el servicio que proporciona en la propia tienda como la de la web. En el caso presencial, los clientes tienen la asistencia directa de dependientes que les asesoren. Además, el hecho de ver las prendas en persona ayuda a la hora de comprar. Sin embargo, en el caso de los clientes de la web, tienen otras ventajas como la posibilidad de ver toda la oferta de la marca. Además, pueden comparar fácilmente los precios u otras características.
- Ingresos: por último, encontramos una manera de segmentación no tan obvia como las anteriores. Como hemos comentado previamente, Brownie se caracteriza por su diferenciación y sus precios son algo superiores que los de otras marcas como Inditex. Por tanto, busca que su clientela sea principalmente la gente de clase media/alta. Estos son los que se pueden permitir comprar las prendas a ese precio.



Fuente: <https://cxtx.es/es/20191030/Politica/29200/clase-media-desigualdad-consumo-estabilidad-crisis-vacas-soriano.htm>

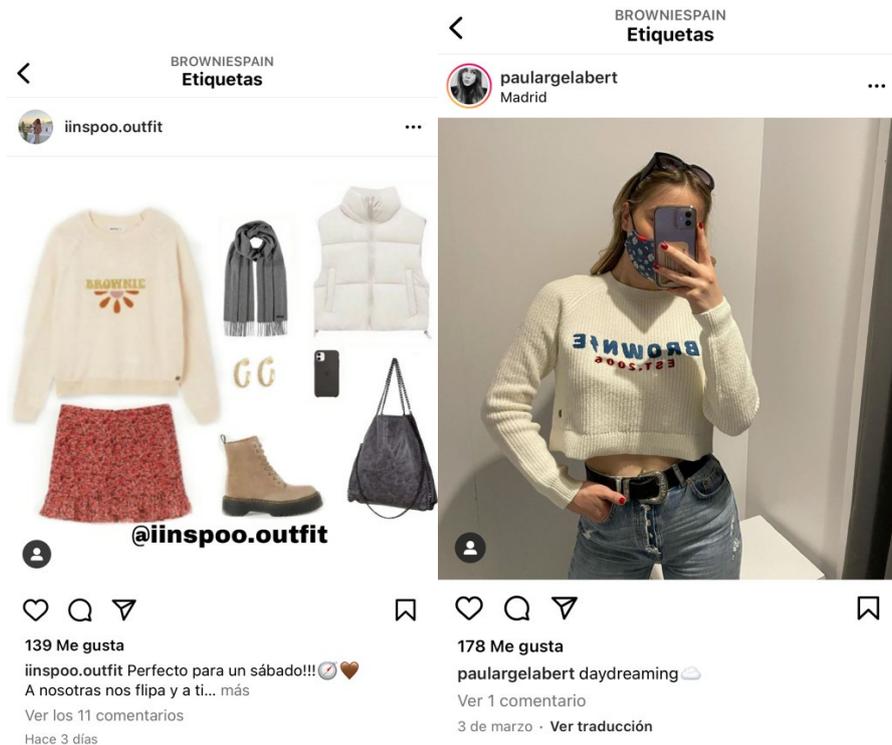
Como podemos observar en el gráfico, tanto en España como en Italia la clase media constituye el mayor porcentaje de la población. Por tanto, sería un acierto que los precios permaneciesen igual.

Por tanto, un perfil de cliente de Brownie en Italia podría ser, por ejemplo: una chica de unos 15 años, que suele comprar bastante ropa, indiferentemente en tienda u online. Además, su familia es de clase media/alta por lo que se puede permitir estos gastos mensualmente.

En cuanto al posicionamiento, este se refiere a lo qué es la marca para los consumidores y qué perspectiva tienen de ella. Esta en un primer momento la crea la propia empresa mediante sus trabajos de marketing y los productos ofertados. *Javier Sánchez (2017)*

A través del posicionamiento Brownie pretende ser “Balenciaga” para las jóvenes a precios moderados.

Como podemos observar en las siguientes fotos, es incluso algo de lo que alardear llevar el nombre de la marca en sus prendas.



Fuente: <https://www.instagram.com/?hl=es>

5. Plan de acción (marketing operativo)

El marketing operativo o marketing mix se trata de, a través de las herramientas de la empresa, conseguir sus objetivos, atendiendo a cuatro variables: producto, precio, distribución y comunicación. (Martínez, Ruiz & Escrivá, 2014)

5.1 Plan de Producto

“Un producto es un artículo que se construye o produce para satisfacer las necesidades de un determinado grupo de personas” (Martínez, Ruiz & Escrivá, 2014)

En cuanto al plan de producto, hemos de decidir qué lanzamos al mercado. En el caso de Brownie en Italia, venderemos en un primer momento ropa, calzado y accesorios. Estos son los productos principales ofertados por la marca en todos los territorios en los que se encuentra.



Fuente: Brownie (2022)

Atributos del producto:

-Atributos intrínsecos:

en los productos de Brownie destaca principalmente el diseño: estampados, formas y tejidos. Es en aquello que muestran más interés los clientes, ya que ellos mismos lo van a llevar puesto.

En contraposición, los componentes pasan a un segundo plano. Suelen aparecer en una pequeña etiqueta dentro de las prendas, y la mayoría de los consumidores no se fijan ni le dan importancia. Sin embargo, recientemente, con la aparición de la línea “ReLove”, la empresa quiere dar más importancia a esto, en especial a aquellos materiales respetuosos con el medio ambiente.

BROWNIE

IR A LA TIENDA



Creemos que la moda puede ser cíclica y respetuosa con el medio ambiente. Siguiendo este sueño, hemos creado ReLove, nuestra colección más eco-friendly. Usamos algodón orgánico, fibras recicladas y otros materiales con el compromiso de crear piezas sostenibles con menor impacto medioambiental.

Fuente: Brownie (2022)

Por último, la calidad tiene parte de relevancia ya que, al tratarse de precios medios, se espera una mejor calidad que en una tienda de “fast-fashion”. Las prendas más duraderas y con menor degradación.

-Atributos externos:

Respecto al etiquetado de las prendas, será necesario adaptarlo al italiano, tanto los precios como la composición y otra información pertinente.

A pesar de que las prendas no se comercializan envasadas, si se transportan de esta manera. Por tanto, se deberá de seguir la nueva legislación, implantada el 1 de enero de 2022, en Italia de obligado cumplimiento en relación con los envases. Se ha de añadir el “etiquetado medioambiental”, para que puedan ser reciclados o reutilizados más adelante. También se deberá incluir la naturaleza de los materiales utilizados para producirlo. *Cámara de Comercio (2022)*.

-Atributos intangibles

Como ya hemos comentado previamente, la propia marca Brownie está bien reconocida entre las jóvenes, por lo que pretendemos que la imagen sea igual con el público italiano. Al tratarse de una palabra inglesa, no habrá problema a la hora de interiorizarla ni aprenderla para personas con diferente idioma.

El “made in España”, es algo que no beneficia tanto a la marca en el caso de Italia, ya que este mismo es uno de los más potentes en la industria textil. Por tanto, puede ser algo indiferente.

Por último, en cuanto al servicio postventa, unido con la garantía, la empresa tiene una política de devoluciones de 30 días desde la compra. En este tipo de tiendas no se aporta una garantía ya que son prendas que no duran años. Sin embargo, si tiene tara de fábrica, la tienda le dará la opción de cambio o devolución.

Estandarización vs Adaptación:

En el caso de Brownie en Italia, la colección será casi al 100% estandarizada. Esto se debe, a como ya hemos estado observando, las semejanzas poblacionales, así como de gustos. Además, el hecho de que el clima sea casi el mismo en ambos países, permite que se puedan sacar las prendas a la par en ambos países.

Esta estrategia es muy ventajosa para la empresa, ya que genera grandes economías de escala, sin tener que invertir en gastos como los de I+D+i.

5.2 Plan de Precios

El precio es la cantidad monetaria que estará dispuesto a pagar el consumidor a cambio de un producto o servicio. *(Kotler, 2011)* Por tanto, a la hora de elegir este precio habrá que tener en cuenta diferentes variables.

En el caso de Brownie en España, como ya hemos comentado anteriormente, los precios son moderados, ligeramente más altos que los de la competencia. Por tanto, tenemos que analizar cómo va a actuar en Italia.

- **Variables relativas a la empresa:** A la hora de comercializar en Italia hay que tener en cuenta que los costes van a ser superiores. Desde un primer momento, la producción va a seguir permaneciendo en las mismas fábricas, por lo que se deberá contar con el coste de transporte. Además, se añadirá a este el coste de almacenamiento, y muchos otros como el de promoción,

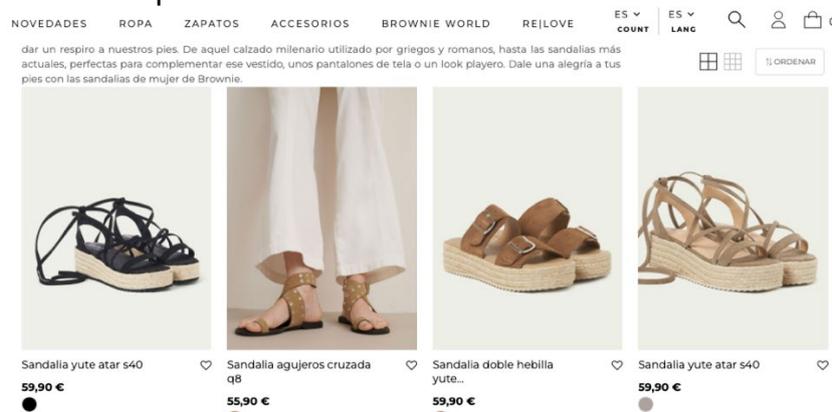
intermediarios... Por otro lado, aumentan las economías de escala como ya veíamos en el apartado de la estandarización.

- Variables relativas al mercado: En cuanto al mercado, hay varias partes que han de ser estudiadas. En primer lugar, la demanda es bastante grande en el ámbito de la moda, ya que cada vez es algo a lo que las personas le dan más importancia. Por esa misma razón, la competencia es bastante extensa tanto en el mismo nivel de precio como en distintos, y la rivalidad es muy alta entre las marcas. Los tipos de cambio no son algo resaltable ya que, por suerte, ambos países utilizan el € como moneda propia, y esto facilita mucho las cosas. Por último, el made-in español, que como hemos comentado previamente, rivaliza con el italiano, al tener ambos una buena reputación, y crea una situación de competitividad entre ambos.
- Variables relativas al producto: El ciclo de vida de los productos determina en qué parte se encuentran. Sin embargo, tanto la ropa como los accesorios son algo que nunca estarán en declive ya que se usan siempre. Por tanto, se podría decir que no es un bien que se pueda encajar en ningún punto. Sin embargo, los accesorios sí lo son, y los podemos encontrar en la etapa de crecimiento. Cada vez se hacen más y de muy variada índole.

Fijación de precios exteriores

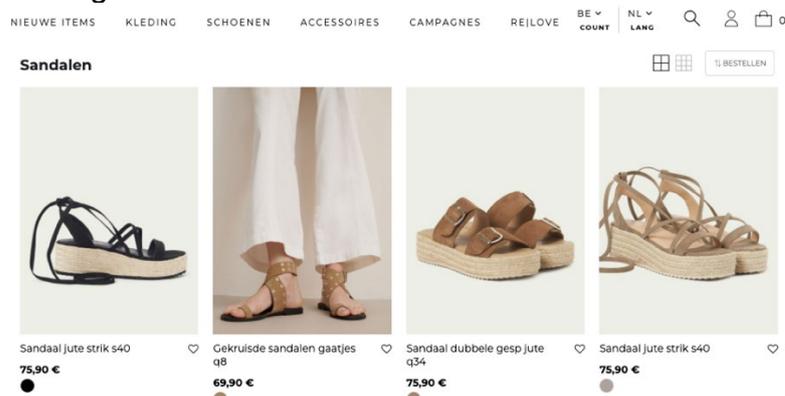
Hemos observado la estrategia que sigue Brownie en otros países, y hemos concluido con que los precios son superiores en los países a los que la empresa se ha internacionalizado.

- Precios en España:



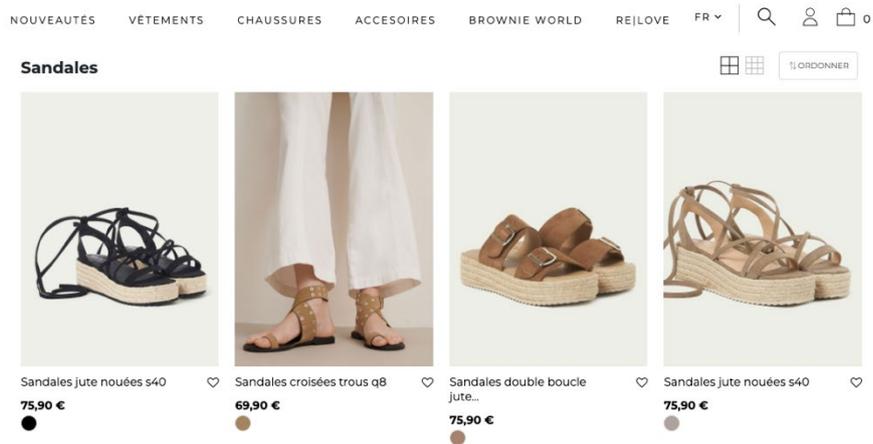
Fuente: Brownie (2022)

- Precios en Bélgica



Fuente: Brownie (2022)

- Precios en Francia



Fuente: Brownie (2022)

En las tres fotos analizamos los mismos cuatro pares de sandalias. Para todos ellos el precio doméstico es bastante inferior al precio de exportación. Por tanto, esta será la estrategia que utilizaremos al entrar en Italia.

5.3. Plan de distribución

La distribución se define como el conjunto de actividades necesarias para poner el producto a disposición de los compradores potenciales. (Martínez, Ruiz & Escrivá, 2014)

Canales de distribución internacional

En España, Brownie utiliza dos estrategias principalmente:

- Canal directo: mediante sus tiendas propias, se pone en contacto directo con el consumidor.



- Canal corto: vende a través de un intermediario que es “El Corte Inglés”.



Sin embargo, en Italia utilizará solo la segunda estrategia. Esto se debe a que es mucho más costoso implantar una tienda propia. Además, es una forma más

fácil de darse a conocer en otro país. En Italia hay unas tiendas llamadas “OVS” en las que, además de sus propias prendas, venden otras marcas. Por ello, una idea sería tener su propio espacio dentro de la tienda.



Logística

En cuanto a la logística, lo ideal será el transporte aéreo, ya que, gracias a las innovaciones y tecnología actual, es el medio más rápido y económico. Además, hay rutas directas con casi todas las ciudades de Italia. El hecho de que las prendas no ocupen mucho facilita además que se puedan enviar de esta manera. Otra opción viable sería el transporte marítimo, ya que el mar mediterráneo conecta la parte este de España con la península de Italia. Este método es más barato, pero bastante más lento, por lo que es más útil el primero.

5.4 Plan de Comunicación

Se trata de aquella actividad que lleva a cabo la empresa cuando comercializa un producto con el fin de informar, persuadir y recordar las cualidades y beneficios del producto. (Kotler, 2011)

Determinantes de la comunicación internacional

A la hora de llevar a cabo un plan de comunicación en otro país, hay varios factores para tener en cuenta como son los siguientes.

El idioma es esencial, ya que cada país tiene uno propio, y esto es parte de su vida y cultura. En el caso de Italia, el idioma predominante es el italiano, por lo que toda la publicidad, página web... tendría que adaptarse. Sin embargo, el nombre comercial seguirá siendo el mismo ya que es una palabra en inglés, entendible en cualquier idioma.

Otro factor es el cultural, que se refiere a la religión, valores, forma de vida y otros de cada país. Debido a la globalización, y a la similitud entre los países, Italia y España son muy similares en estos aspectos, siendo ambos occidentales. Por ejemplo, en ambos el cristianismo es la religión mayoritaria. También podemos resaltar la cultura democrática, en la cual hay una igualdad de géneros. Es por ello por lo que, la mujer es independiente en vestir lo que quiera. Si Brownie fuese por ejemplo a un país con cultura árabe, las mujeres no podrían utilizar muchas de las prendas ofertadas.

En cuanto a la organización social, el nivel de desarrollo económico y los aspectos político-legales Brownie utilizará la estrategia misma para Italia que la

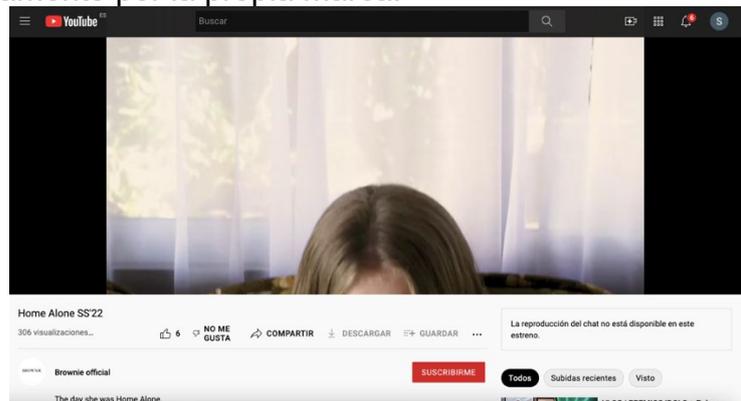
de España. Esto se debe a que, como ya hemos visto previamente, estos aspectos son similares en ambos países.

Por último, encontramos el país de origen. En este caso tiene una imagen positiva, ya que al igual que Italia, España es un país con fuerte producción de la industria de la moda. Además, ambos se encuentran en la unión europea y esto alianza las relaciones entre los países, y por tanto las simpatías entre los dos.

Técnicas de comunicación

Tras haber observado la forma de comunicación utilizada por Brownie tanto en España como en el resto de los países, hemos concluido con la empresa se centra más en las técnicas de comunicación online, que en las tradicionales, por lo que para Italia la estrategia será igual. Esto lo hace a través de las siguientes herramientas:

- Videos promocionales: En su página web tienen colgados una gran cantidad de vídeos de esta índole. Son una mezcla de imágenes, palabras y sonidos, en los que plasman la esencia de la marca. Estos se hacen en inglés, para que puedan verse en cualquiera de los países a los que llega. Estos tienen una gran ventaja y es que son controlados única y exclusivamente por la propia marca.



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=XU0JNdo447c>

- Promoción en el punto de venta: Este es el utilizado en los puntos que vende Brownie; tanto en sus tiendas propia como en los stands en los centros comerciales. A través de carteles, etiquetas y otros permite que la gente identifique la marca. Esto es algo que Brownie llevará a las tiendas en las que se asiente en Italia.



Fuente: Brownie (2022)

- Pagina web y software promocional: Brownie posee una página web en la que puedes seleccionar la ubicación, dependiendo del país al que quieras acceder. Por tanto, en el caso de Italia deberían de añadir una nueva sección para este. Como ya hemos comentado previamente, la página web de la marca es muy potente ya que a través de ella no sólo promocionan la marca, sino que también comercializan sus productos.
- Redes sociales: Esta es quizá la forma de promoción más fuerte de la marca, ya que se especializa en la comunicación a través de redes sociales. Cuenta con Instagram, donde se centra en mostrar las prendas y las campañas publicitarias, así como con Tiktok, donde dan ideas de outfits o incluso hacks de belleza y tendencias. Las redes sociales son únicas para todos los países, por lo que no sería necesario crear unas nuevas en Italia.

6. Seguimiento y control

“Brownie acelera su expansión para duplicar tamaño en dos años. La compañía de moda femenina, que continúa en manos de la familia fundadora, ha trazado un ambicioso plan de expansión con retail para alcanzar una facturación de cien millones de euros en dos años” Modaes (2022) Como podemos ver en la afirmación, la empresa busca el mayor crecimiento y expansión. Es por ello, que ha de trazar fuertes planes y estrategias. Sin embargo, estas no funcionan si no tienen un seguimiento adecuado. Para ello, hay que tener en cuenta los diferentes aspectos que hemos ido analizando en cada parte del marketing mix. Cada uno se irá llevando a cabo en un espacio diferente de tiempo, por lo que vamos a generar un cronograma a partir de ello.

| Marketing operativo | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|---|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| PLAN DE PRODUCTO | | | | | | | | | | | | |
| Adaptación etiquetado y embalaje | | | | | | | | | | | | |
| Selección de surtido de producto | | | | | | | | | | | | |
| Gestionar servicio postventa | | | | | | | | | | | | |
| PLAN DE PRECIOS | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de costes logísticos y distribución IT | | | | | | | | | | | | |
| Fijación de precios tarifa | | | | | | | | | | | | |
| Promociones de ventas puntuales | | | | | | | | | | | | |
| PLAN DE DISTRIBUCIÓN | | | | | | | | | | | | |
| Negociación con intermediarios locales | | | | | | | | | | | | |
| Gestión logística y envíos | | | | | | | | | | | | |
| PLAN DE COMUNICACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| Videos promocionales | | | | | | | | | | | | |
| Promoción punto venta | | | | | | | | | | | | |
| Página web | | | | | | | | | | | | |
| Redes sociales | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al plan de producto, tendríamos la producción de etiquetado y embalaje nuevo, que se desarrollará durante los tres primeros meses, antes de que empiece la venta. La selección del surtido de producto se llevará a cabo desde antes de que se ponga en funcionamiento la tienda, y posteriormente de manera indefinida ya que irá modificándose en función de las temporadas, así como de las campañas llevadas a cabo por Brownie. Esto atenderá a las ventas de cada referencia en Italia. Por último, la gestión del servicio postventa estará en marcha desde el primer momento, ya que ha de estar preparado para el lanzamiento de la tienda. Además, se implementará a lo largo del resto del año. Respecto al plan de precios, es necesario que durante los tres primeros meses se ponga en marcha el análisis de costes de distribución. Por último, en el cuarto

mes, una vez hecho esto, se establecerá el precio final. Además, una vez iniciada la actividad, cada tres meses se lanzará una promoción de ventas.

En relación con el plan de distribución, la negociación con los intermediarios locales se realizará dentro de esos tres primeros meses, y una vez cerrada esta se podrá proceder a la gestión de envíos.

Por último, en cuanto a la comunicación, durante los tres primeros meses, en los cuales no habrá ventas, se comenzará con la página web y las redes sociales, para que de esta manera el potencial cliente vaya conociendo la marca. Una vez sea notoria, se llevarán a cabo el resto de las acciones como vídeos promocionales. La promoción en el punto de venta comenzará una vez se inicie la tienda.

En cuanto a los mecanismos de control que implementará la empresa, basados en los objetivos estratégicos son los siguientes:

- Número de establecimientos propios abiertos por año y ventas: es la medición más clara ya que irá de forma progresiva, y se irá midiendo el número de establecimientos abiertos y su rentabilidad.
- Encuestas de notoriedad y asociaciones de marca: se podrían enviar encuestas a aquellas personas que creen cuenta en la página web. Para incentivar su participación se puede ofrecer un descuento a aquellas personas que las lleven a cabo. Estas encuestas se harán de forma cuatrimestral, para ir viendo la evolución.
- Seguimiento de compras por cliente en base a cuenta online de fidelización y base de datos de clientes. Para realizar compras en la web será necesario crear un usuario, por lo que a partir de ello se podrá hacer el seguimiento. En el caso de las ventas presenciales será posible este control si dan sus datos en el caso de tener usuario.
- Medición de cuota de mercado mediante estudios externos de patrones de consumo: este panel de productos se lleva a cabo anualmente, y se podrá observar de forma clara el porcentaje.

7. Conclusión

Tras haber llevado a cabo el estudio completo del plan de marketing de Brownie en Italia, se puede afirmar que la internacionalización de la empresa es factible, especialmente en aquellos países más similares como es el escogido.

En primer lugar, en el análisis externo se puede observar estas similitudes tanto económicas (PIB similar), así como en el entorno sociocultural... En cuanto al entorno político-legal hay algunas normativas medioambientales italianas que la empresa deberá tener en cuenta. Respecto al análisis interno, la empresa está en pleno crecimiento, por lo que es el momento idóneo para invertir en su propio crecimiento. Además, cabe destacar su mayor capacidad: la comunicación dentro de las redes sociales con su potencial público.

Sobre la base del diagnóstico de situación se establecen los objetivos de marketing para Italia centrados tanto en notoriedad de la empresa entre los clientes italianos, como en la capacidad de asentarse en el país en un corto periodo de tiempo. Con el fin de alcanzar estos objetivos, se propone seguir una estrategia de enfoque, en la cual la empresa se centra en un grupo clientes con un producto único para ellos. Además, adopta la estrategia de desarrollo de mercados, ya que los productos ofrecidos serán los mismos que en el país de origen.

A continuación, se desarrolla en plan de marketing en el cual se definen algunas acciones como la estandarización de los productos, la fijación de precios, la elección de intermediarios para su distribución, y la selección de los canales de comunicación, que como ya aparece anteriormente serán principalmente las redes sociales.

Por último, se implementan ciertas actividades necesarias para el seguimiento y control, como es el cronograma anual para el plan de acción. En cuanto al control, se implementa una verificación para cada objetivo.

Después de todo lo realizado, se puede concluir diciendo que el plan de marketing implantado es útil tanto para Italia, como para otros países en los que quisiese entrar Brownie. Sin embargo, cada nación tiene sus propias características por lo que habrá ciertas partes que modificar.

8. Bibliografía

Alcott. (2022). *Company*. Recuperado de: https://www.alcott.eu/es_ES/company.html

ANSOFF, H.I. 1976. *La estrategia de la empresa*. EUNSA.

AttijariTrade. (2022). *Italy: Reaching the consumers*. Recuperado de: <https://www.attijaritrade.ma/en/choose-your-markets/country-profiles/italy/reaching-the-consumers>

Blog Turístico. (2021). *Población de Italia en 2021*. Recuperado de: <https://blogturistico.com/italia-poblacion-2021/>

Brownie. (2022). *About us*. Recuperado de: <https://www.browniespain.com/world/aboutus/es/index.html>

Cámara de Comercio. (2022). *La obligación de etiquetado medioambiental en Italia a partir del 1 de enero de 2022*. Recuperado de: <https://www.camaco.es/es/la-obligacion-de-etiquetado-medioambiental-en-italia-a-partir-del-1-de-enero-de-2022/>

Características Co (2021). *Italia: flora, fauna, cultura, religión y características*. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/italia/>

CEUPE. (2022). *¿Qué son los objetivos estratégicos?* Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/que-son-los-objetivos-estrategicos.html>

CTXT. 2019. *El preocupante adelgazamiento de la clase media*. Recuperado de: <https://ctxt.es/es/20191030/Politica/29200/clase-media-desigualdad-consumo-estabilidad-crisis-vacas-soriano.htm>

EAE Business School. 2021. *Misión, visión y estrategia corporativas*. Recuperado de: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/mision-vision-y-estrategia-corporativas/>

EINFORMA. (2022). *Grupo Textil Brownie SL*. Recuperado de: <https://www.einforma.com/informacion-empresa/grupo-textil-brownie#anclaborme>

El Boletín. (2018). *¿Qué europeos gastan más en ropa y calzado?* Recuperado de: <https://www.elboletin.com/que-europeos-gastan-mas-en-ropa-y-calzado/>

El Economista. (2021). *El sector financiero cuenta con la mejor recomendación de la bolsa italiana*. Recuperado de: <https://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11054117/02/21/El-sector-financiero-cuenta-con-la-mejor-recomendacion-de-la-bolsa-italiana-.html>

El economista. (2021). *El sueldo medio bruto en España escaló en 2020 a los 2038 euros: mapa de las diferencias salariales*. Recuperado de:

<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11500507/11/21/El-sueldo-medio-bruto-en-Espana-escalo-en-2020-a-los-2038-euros-mapa-de-las-diferencias-salariales.html>

Evaneos. (2015). *La religión en Italia*. Recuperado de: <https://www.evaneos.es/italia/viajes/informacion-practica/8245-religion-italia/>

Expansión. (2018) *Italia-tasa de alfabetización*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/tasa-alfabetizacion/italia>

Expansión. (2020). *Italia- Salario Medio*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/salario-medio/italia#:~:text=El%20salario%20m%C3%A9dio%20en%20Italia,c%C3%A1culo%20suponiendo%2012%20pagas%20anuales.>

Expansión. (2022). *Desempleo de Italia*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/paro/italia>

Expansión. (2022). *IPC de Italia*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/italia>

Expansión. (2022). *Italia: Economía y demografía*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/paises/italia>

Forbes México. (2021). *Brownie, la española que sigue los pasos Inditex*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/nuestra-revista-brownie-la-espanola-que-sigue-los-pasos-inditex/>

IFEF. 2022. *Grupos de interés*. Recuperado de: https://www.ifef.es/portalemprego/rsocial/grupos_interes_rse.php

Inditex. (2022). *Quiénes somos, Conócenos*. Recuperado de: <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/conocenos>

Javier Sánchez. (2017). *Posicionamiento*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/posicionamiento.html>

KOTLER, P. 2011. *El marketing según Kotler: como crear, ganar y dominar mercados*. ISBN: 978-84-449-32477-2

MARTÍNEZ GARCÍA, A., RUIZ MOYA, C., & ESCRIVÁ MONZÓ, J. 2014. *Marketing en la actividad comercial*. Madrid: Mcgraw-hill. ISBN: 978-84-481-9358-4

Ministerio de asuntos exteriores. (2021). *Italia*. Recuperado de: http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/italia_ficha%20pais.pdf

MODAES (2015). *Brownie se profesionaliza y proyecta una inversión de 4 millones para duplicar su tamaño en dos años*. Recuperado de: <https://www.modaes.es/empresa/brownie-se-profesionaliza-y-proyecta-una-inversion-de-4-millones-para-duplicar-su-tamano-en-dos-anos.html>

ModaEs. (2021). *Brownie arma su estructura para crecer y traslada su cuartel general*. Recuperado de: <https://www.modaes.es/empresa/brownie-arma-su-estructura-para-crecer-y-traslada-su-cuartel-general.html>

Modaes. (2021). *Brownie desembarca en Francia con cuatro corners en Printemps*. Recuperado de: <https://www.modaes.es/empresa/brownie-desembarca-en-francia-con-cuatro-corners-en-printemps.html>

MODAES. (2021). *La patronal de moda italiana presenta un proyecto para reducir desechos textiles*. Recuperado de: <https://www.modaes.es/entorno/la-patronal-de-moda-italiana-presenta-un-proyecto-para-reducir-desechos-textiles.html>

Modaes. 2022. *Brownie acelera la expansión para alcanzar cien millones de euros en ventas en dos años*. Recuperado de: <https://www.modaes.es/empresa/brownie-acelera-su-expansion-para-alcanzar-cien-millones-de-euros-en-ventas-en-dos-anos.html>

Myriam Quiroa. 2020. *Análisis interno de una empresa*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-interno-de-una-empresa.html>

Observatorio de RRHH. (2021). *Brownie logra una mayor eficiencia y aumento de la productividad gracias a la optimización de la gestión del tiempo*. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/al-dia/brownie-logra-una-mayor-eficiencia-y-aumento-de-la-productividad-gracias-a-la-optimizacion-de-la-gestion-del-tiempo.html>

Oficina económica y comercial de España en Milán. (2003). *La figura del agente en el sector de la moda en Italia*. Recuperado de: http://www.exportapymes.com/documentos/productos/le1649_italia_agente_distribuidor_moda.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Perfil de Derecho Laboral nacional: Italia*. Recuperado de: https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_159153/lang--es/index.htm

OVS (2022). *Company*. Recuperado de: <https://ovscorporate.it/en/company>

PopulationPyramid. (2021). *Italia*. Recuperado de: <https://www.populationpyramid.net/es/italia/2021/>

PORTER, M.E. 2009. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide. ISBN: 978-84-368-2338-7

Qualtrics. (2022). *Segmentación de clientes*. Recuperado de: <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/cliente/segmentacion-de-clientes/>

Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior. (2021) *Información del Mercado*. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=IT>

Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior. (2020) *Cae el consumo en moda textil en Italia un 26,5 % durante octubre*. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/consumo-textil-italia-new2020866286.html?idPais=IT>

Redem (2021). *Italia*. Recuperado de: <https://www.redem.org/europa/italia/>

Scappriacciatiello. (2021). *¿Cómo son los italianos?* Recuperado de: <https://www.scapricciatiello-gourmet-italiano.es/como-son-los-italianos>

SMODA (2018). *El millonario negocio de la marca catalana que engancha a las adolescentes*. Recuperado de: <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/brownie-marca-catalana-adolescentes/>

Subdued (2022). *Quiénes somos*. Recuperado de: https://www.subdued.com/es_es/about-us

Swissinfo. (2021). *Draghi creará el primer ministerio de Transición Ecológica de Italia*. Recuperado de: https://www.swissinfo.ch/spa/italia-gobierno_draghi-crear%C3%A1-el-primer-ministerio-de-transici%C3%B3n-ecol%C3%B3gica-de-italia/46361350

Turismo Org (2011). *Transporte en Italia*. Recuperado de: <https://turismo.org/transporte-en-italia/>

Unión Europea (2022). *Comercio*. Recuperado de: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/trade_es

Wolters Kluger. 2022. *Unidad estratégica de negocio*. Recuperado de: https://quiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4slAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTC1NztbLUouLM_DxblwMDS0NDQ7BAZlqIS35ySGVBqm1aYk5xKgC81pCXNQAAAA==WKE