



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
(MBA)**

**CURSO ACADÉMICO 2021/2022**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ÁLVARO  
MORENO SL**

**PLAN OF INTERNATIONALIZATION OF ÁLVARO  
MORENO SL**

**AUTORA: YADHIRA FUENTEVILLA GÓMEZ**

**TUTORA: MARÍA OBESO BECERRA**

**SEPTIEMBRE 2022**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>2. SOBRE LA EMPRESA.....</b>	<b>6</b>
<b>3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>4.1. Diagnóstico interno de la empresa.....</b>	<b>8</b>
<b>4.2. Análisis de los países candidatos.....</b>	<b>15</b>
4.2.1. Portugal.....	17
4.2.1.1. Factores contextuales.....	17
4.2.1.2. Factores de ajuste.....	19
4.2.2. Francia.....	21
4.2.2.1. Factores contextuales.....	21
4.2.2.2. Factores de ajuste.....	24
4.2.3. Italia.....	25
4.2.3.1. Factores contextuales.....	25
4.2.3.2. Factores de ajuste.....	27
<b>4.3. Selección del país.....</b>	<b>28</b>
<b>4.4. Información de interés adicional sobre el país elegido.....</b>	<b>29</b>
<b>4.5. Estrategia de internacionalización.....</b>	<b>31</b>
<b>5. MÉTODO DE ENTRADA.....</b>	<b>32</b>
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>33</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>34</b>

## RESUMEN

La internacionalización es el proceso por el cual las empresas expanden su negocio a aquellas áreas geográficas donde pueden explotar sus ventajas competitivas. En la actualidad, este proceso no solo es llevado a cabo por grandes empresas, sino que cada vez son más las compañías de menor tamaño que deciden lanzarse con la extensión de su negocio al mercado exterior. Sin embargo, para que este proceso tenga más probabilidades de éxito, resulta imprescindible contar con un plan de internacionalización que se base en un análisis sólido tanto de la situación de la empresa, como de los mercados a los que esta se plantee acceder. Además, este proceso lleva implícitos una serie de riesgos y costes que la empresa debe estar dispuesta a asumir y que hacen que esta deba contar con los recursos materiales, financieros y humanos suficientes para llevarlo a cabo.

De esta forma, a lo largo de este trabajo se ha desarrollado el plan de internacionalización de Álvaro Moreno, una firma andaluza basada en la moda masculina que, en la actualidad, únicamente tiene presencia a nivel nacional. Para ello, hemos realizado en primer lugar un análisis interno de la empresa, el cual nos ha permitido conocer que la compañía es apta para acometer este proyecto. Posteriormente, hemos analizado la distancia nacional con España y la situación del sector textil en tres países candidatos con el objetivo de determinar cuál es el destino más adecuado para la primera salida al extranjero de la compañía. Este análisis nos ha permitido concluir que Portugal es el país que posee las características más favorables para ser considerado el mercado más idóneo para acceder, siguiendo para ello una estrategia global que permite una escasa adecuación de los productos y una mayor eficiencia en términos de costes, y empleando el método de implantación directa a través de tiendas propias.

En conclusión, los resultados obtenidos tras el análisis recogido en este trabajo ponen de manifiesto que Álvaro Moreno es una empresa con altas probabilidades de éxito en el país portugués dada la situación de su mercado y las capacidades de una compañía que crece exponencialmente.

## **ABSTRACT**

Internationalization is the process by which companies expand their business to those geographical areas where they can exploit their competitive advantages. Nowadays, this process is not only carried out by large companies, but more and more small and medium-sized companies decide to extend their business to the foreign market. However, in order for this process to be more likely to succeed, it is essential to design an internationalization plan based on a solid analysis of the situation of the company and the markets to which it intends to access. In addition, this process involves a series of risks and costs that the company must be willing to assume and that require it to have sufficient material, financial and human resources to carry it out.

Taking this into account, throughout this work the internationalization plan of Álvaro Moreno, an Andalusian men's fashion brand that currently only has a national presence, has been developed. To do this, we have first carried out an internal analysis of the company, which has allowed us to know that the company is suitable to undertake this project. Subsequently, we have analyzed the national distance with Spain and the situation of the textile sector in three candidate countries with the aim of determining which is the most suitable destination for the company's first operation in the foreign market. This analysis has allowed us to conclude that Portugal is the country that has the most favorable characteristics to be considered the most suitable market to access, following for this a global strategy that allows a poor adaptation of the products and greater efficiency in terms of costs, and using the method of direct implementation through own stores.

In conclusion, the results obtained after the analysis collected in this work show that Álvaro Moreno is a company with a high probability of success in the Portuguese country given the situation of its market and the capabilities of a company that grows exponentially.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la internacionalización es un proceso que no solo emprenden las grandes compañías, sino que cada vez son más las pequeñas y medianas empresas que tienen la oportunidad de hacerlo gracias al mundo interconectado en el que vivimos. Aunque el año 2020 supusiera un cambio drástico en el panorama empresarial y en la evolución del comercio exterior, haciendo que 8 de cada 10 empresas se hayan visto gravemente afectadas por la crisis sanitaria y sus restricciones de movilidad entre países, actualmente, y siempre que estas sepan adaptarse a los nuevos retos que han surgido a partir de la crisis previamente mencionada, las empresas cuentan con un buen horizonte para su internacionalización (Blog ruralvía, 2020).

La internacionalización constituye uno de los retos más complicados y ambiciosos para las empresas de cara al futuro ya que, no solo les permite tener contacto con nuevos mercados donde explotar sus ventajas competitivas, sino que también establecen relaciones comerciales con socios en otras partes del mundo. En este sentido, la internacionalización de una empresa está directamente ligada con la digitalización, ya que Internet brinda la oportunidad de conectar con personas de todos los países que tienen la posibilidad de convertirse en potenciales clientes, además de permitirle a la empresa construir una marca global que impacta directamente en el prestigio que esta tenga alrededor del mundo (Blog ruralvía, 2020).

Sin embargo, reproducir con éxito el modelo de negocio de una empresa en un mercado extranjero requiere de un análisis exhaustivo del mismo, así como de una capacidad de inversión que se adapte al tipo de proyecto y de un intervalo de tiempo suficiente para su consolidación. De igual forma, cuando una empresa se plantea la salida a mercados extranjeros, esta debe tener claros los motivos que le impulsan a dar ese paso y por los que está dispuesta a asumir los riesgos que este proceso lleva implícitos.

De esta forma, en el presente trabajo vamos a realizar el análisis de una compañía que aún no tiene presencia a nivel internacional como es Álvaro Moreno, una empresa referente en el segmento de la moda masculina y cuyas señas de identidad son el diseño, la calidad, el precio y los valores. El objetivo de este análisis es diseñar el plan de internacionalización que mejor se adapte a las capacidades de la empresa y que permita la expansión exitosa de su negocio en el mercado exterior, seleccionando para ello el método de entrada y la estrategia de internacionalización que resulten más adecuados.

Teniendo todo esto en consideración, el trabajo se va a estructurar de la siguiente forma: en primer lugar, hemos recogido la información más relevante sobre la compañía desde su fundación hasta la actualidad. A continuación, nos encontramos un apartado que recoge las principales motivaciones que, como se ha mencionado previamente, impulsan a la firma de moda a tomar la decisión de extender su negocio a un mercado internacional. Posteriormente, se ha desarrollado el plan de internacionalización en sí mismo, realizando para ello un análisis interno de la compañía, así como un estudio de la distancia nacional y la situación del sector en tres países candidatos, lo que nos ha permitido seleccionar el mercado más adecuado para la primera salida al extranjero de la firma. Finalmente, y una vez elegido el país más idóneo, se seleccionarán el método de entrada y la estrategia de internacionalización más apropiados, lo que permitirá reducir los riesgos que el proyecto implica y aumentar las probabilidades de éxito en el nuevo mercado. Asimismo, se ha incluido un apartado con las principales conclusiones extraídas y otro en el que se recogen las referencias bibliográficas empleadas, las cuales han garantizado la elaboración de un plan de internacionalización debidamente fundamentado.

## 2. SOBRE LA EMPRESA

Álvaro Moreno es una firma de moda masculina española que fue fundada en Osuna (Sevilla) en el año 2005 por el propio Álvaro Manuel Moreno Ojeda, quien con tan solo 13 años comenzó a trabajar como aprendiz en la tienda que dirigía su familia como consecuencia de sus malos resultados académicos. Inicialmente su padre pensó que Álvaro decidiría retomar sus estudios, sin embargo, este demostró sus grandes dotes comerciales y con 18 años consiguió situarse al frente de las compras para dos años después hacerse con la tienda al completo. En ese momento, la tienda dejó de vender ropa para hombres y mujeres para centrarse únicamente en la moda masculina. Además, ya no solo se vendían camisas y trajes, sino que también se elaboraban a medida.

Posteriormente, cuando Álvaro tenía 21 años, decidió rebautizar a la empresa con su propio nombre: Álvaro Moreno, momento en el cual se abrieron nuevas tiendas en otras localidades sevillanas con un objetivo que se ha mantenido constante desde 2005 y que ha sido la clave de su éxito: ofrecerles a sus clientes la posibilidad de vestir ropa elegante, cómoda y de calidad a un precio asequible.

A pesar de que inicialmente su *target* se centraba en hombres adultos cuya edad se comprendiera entre los 25 y los 60 años, en la actualidad Álvaro Moreno se dirige también a gente más joven, e incluso cuenta ya con una colección para niños.

Hoy en día, tras más de tres décadas de experiencia en el sector textil, la compañía ha conseguido expandirse por toda la geografía española, contando en la actualidad con 54 puntos de venta (entre tiendas propias, centros comerciales, *outlets* y córneres en El Corte Inglés) distribuidos alrededor de 34 ciudades (Álvaro Moreno, 2022). Además, también dispone de venta online y cuenta con un club de fidelización de más de 150.000 personas. De igual forma, la empresa ya planea que sus prendas se distribuyan a nivel internacional (Barahona, 2019).

## 3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Teniendo en consideración el mundo globalizado en el que vivimos en la actualidad, así como el creciente número de competidores a los que se enfrentan las empresas, resulta necesario que estas se planteen la implementación de un proceso de internacionalización que les ayude a adaptarse a la evolución del mercado y que, en definitiva, favorezca la supervivencia de la empresa.

Álvaro Moreno es una compañía que cuenta con una experiencia de más de tres décadas en el sector textil, sin embargo, a pesar de considerarse una empresa fuertemente consolidada en su país de origen, no tiene todavía presencia a nivel internacional.

Dentro de los diferentes motivos por los que una empresa puede optar por la internacionalización nos encontramos, en primer lugar, con las motivaciones proactivas, que son aquellas que están asociadas a una visión proactiva de los directivos respecto a las actividades internacionales, que perciben la necesidad de explotar oportunidades en el exterior. Entre las motivaciones proactivas que pueden llevar a Álvaro Moreno a su expansión internacional destacamos las siguientes:

- **Objetivos de beneficios y crecimiento:** entre las principales razones para acometer la internacionalización nos encontramos con la obtención de mayores beneficios y el crecimiento de la compañía. En el caso de Álvaro Moreno, la empresa ya manifestaba en el año 2019 su deseo de ampliar su red de tiendas, logrando alcanzar en el 2023 la cifra de 100 establecimientos. Además, la compañía presentó

en 2019 un plan para aumentar el tamaño de su sede situada en Osuna, aprovechando la ocasión para lanzarse con la producción de sus propias prendas, proceso que previamente subcontractaba. De igual forma, ese mismo año la compañía también puntualizaba en su plan de expansión su voluntad de abrir tres tiendas en el territorio portugués, siendo este el país elegido para su primera salida al extranjero (Losa, 2019), sin embargo, por razones que se desconocen, esta idea de entrada a nuevos mercados finalmente no se materializó. Como ellos mismos indican, *“su gran horizonte a corto plazo es la internacionalización del negocio”* (Losa, 2018).

- Crecimiento rentable de sus negocios: los resultados obtenidos por la empresa en los últimos años avalan el éxito del negocio, obteniendo en el 2019 unas ventas que ascendían a los 53.287.124 €, lo que le ha permitido posicionarse en el puesto 4.182 del Ranking Nacional de Empresas según ventas, mejorando un total de 1.221 posiciones con respecto al año anterior. En cuanto al ranking provincial según ventas, Álvaro Moreno ocupaba la posición número 88 de Sevilla en el año 2019, 31 posiciones más arriba en comparación con el año 2018. Finalmente, atendiendo al Ranking de Empresas del Sector Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados según ventas, la empresa se posiciona en el puesto 21, mejorando en 4 posiciones en relación con el año previo (elEconomista, 2019).
- Oportunidades en el mercado extranjero: según declaraciones del propio Álvaro Moreno en una entrevista realizada para El Mundo, la marca España, es decir, el *“made in Spain”* y el *“made in Osuna”*, vende y gusta en países como Portugal, Italia o Francia (Moreno, 2019), algo que la compañía quiere explotar y por lo que ya se está planteando iniciar su proceso de internacionalización. Además, la empresa podría reducir sus costes de producción accediendo a países en los que la mano de obra es más barata, como es el caso de Portugal, donde esta ascendió, según Eurostat, a 15,7 €/hora en el 2020, frente a los 22,8 €/hora de España. Sucede lo contrario con Francia, pues su mano de obra se situó en el 2020 en los 37,5 €/hora, por lo que, en este caso, sería más conveniente que la compañía fabricase en España y exportase desde ahí sus productos al país francés (Eurostat, 2021).
- Disminución del riesgo: la entrada en nuevos mercados propicia la reducción del riesgo de fracaso financiero, puesto que, al diversificarse, la empresa no centra todos sus esfuerzos y recursos en un solo mercado, incrementando así las posibilidades de supervivencia en caso de que dicho mercado fracase.
- Economías de escala: la compañía puede acceder a la obtención de economías de escala mediante la firma de contratos de adquisición al por mayor de los productos que después comercialice.

Por su parte, las motivaciones reactivas son aquellas que propician la internacionalización de la empresa porque su mercado de origen no tiene posibilidades de desarrollo, de manera que infrutiliza sus capacidades productivas. Podemos destacar como motivaciones reactivas las siguientes:

- Mercado nacional saturado o con intensa competencia: Álvaro Moreno cuenta con un gran número de competidores (marcas de ropa masculina) en el mercado español que ofrecen prendas del mismo estilo que las de la empresa objeto de estudio, lo que hace que los clientes se distribuyan y se reduzca la cuota de mercado de esta empresa. Entre los principales competidores a los que se enfrenta Álvaro Moreno, podemos destacar grandes cadenas como Zara, Pull&Bear o C&A, las cuales, a pesar de no enfocarse únicamente al público masculino, también cuentan con colecciones de hombre cuyas prendas, al igual que las de Álvaro Moreno, se caracterizan por tener precios muy competitivos. Por su parte, atendiendo al

catálogo que estas ofertan, el cual es más similar al de nuestra empresa en términos de estilo, marcas como Silbon, Scalpers, El Ganso o Emidio Tucci también forman parte de los principales competidores de la compañía, aunque si bien es cierto que el precio de los productos ofertados por estas marcas es ligeramente superior.

- Proximidad a clientes internacionales: como hemos mencionado con anterioridad, la marca española resulta muy atractiva en otros mercados, lo que hace que esta compañía se esté planteando la explotación de esa ventaja y vaya a apostar por la entrada a nuevos mercados.

#### 4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización empresarial consiste en *“el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos comerciales, financieros y de conocimiento entre distintos países”* (Leandro, 2009).

En el caso que nos ocupa, y como ya hemos mencionado con anterioridad, a pesar de su voluntad por dar el primer paso hacia la expansión internacional con la apertura de tres puntos de venta en el país portugués, Álvaro Moreno aún no ha accedido a nuevos mercados distintos al de su origen, sin embargo, la internacionalización forma parte de sus planes a corto plazo. En este sentido, para avanzar una estrategia de internacionalización basada en elecciones deliberadas, resulta importante analizar los países candidatos para acometer el plan de expansión. Este análisis ayudará a identificar tanto las oportunidades como los riesgos de cada país, con el objetivo de elegir aquel que más se adecúe a las características de la empresa objeto de estudio y garantizar así que su implantación en ese mercado sea lo más exitosa posible.

El plan de internacionalización comienza, en primer lugar, con el diagnóstico interno de la empresa. Este análisis resulta crucial para comprender los recursos tangibles, intangibles y humanos que le van a permitir a la organización impulsar su expansión. Además, este análisis también se centra en la capacidad organizativa de la empresa para combinar todos estos recursos y garantizar así una expansión eficaz.

Posteriormente, se presentarán y evaluarán los distintos países candidatos para que, finalmente, se pueda tomar una decisión óptima, basada en datos y medidas, sobre el país elegido para acometer la internacionalización, siendo este aquel que tenga un mayor potencial y que proporcione a la empresa una mayor seguridad de éxito.

Finalmente, una vez seleccionado el país, se analiza y determina la estrategia de internacionalización que resulte más adecuada para acceder con éxito al nuevo mercado extranjero.

##### 4.1. Diagnóstico interno de la empresa

Con el diagnóstico interno de la empresa, se pretende analizar la preparación de esta para acometer la internacionalización, así como la idoneidad de sus productos y servicios para competir en mercados internacionales, y las fortalezas y debilidades que caracterizan a la empresa.

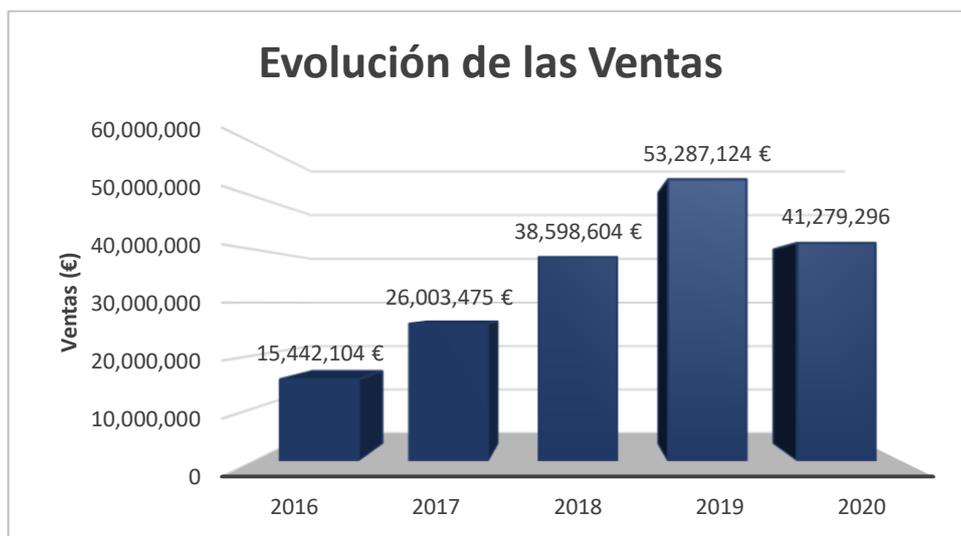
Para la realización de este diagnóstico, se van a analizar cuatro categorías fundamentales:

- Recursos tangibles

Los recursos tangibles son aquellos elementos inventariables, tanto de naturaleza financiera como física, de los que dispone la empresa para la internacionalización.

- Recursos económicos: por un lado, las ventas de Álvaro Moreno ascendieron en el año 2020 (último año disponible) a 41.279.296 €, sufriendo así una caída tras alcanzar en el 2019 la cifra más alta de los últimos 5 años. Teniendo en cuenta ese año, que es el previo a la pandemia, las ventas de la compañía se vieron muy favorecidas por su canal de venta online, pues gracias a su apuesta digital, este ha crecido exponencialmente y en 2021 ya supone más del 36% de la facturación total de la compañía (Losa, 2021).

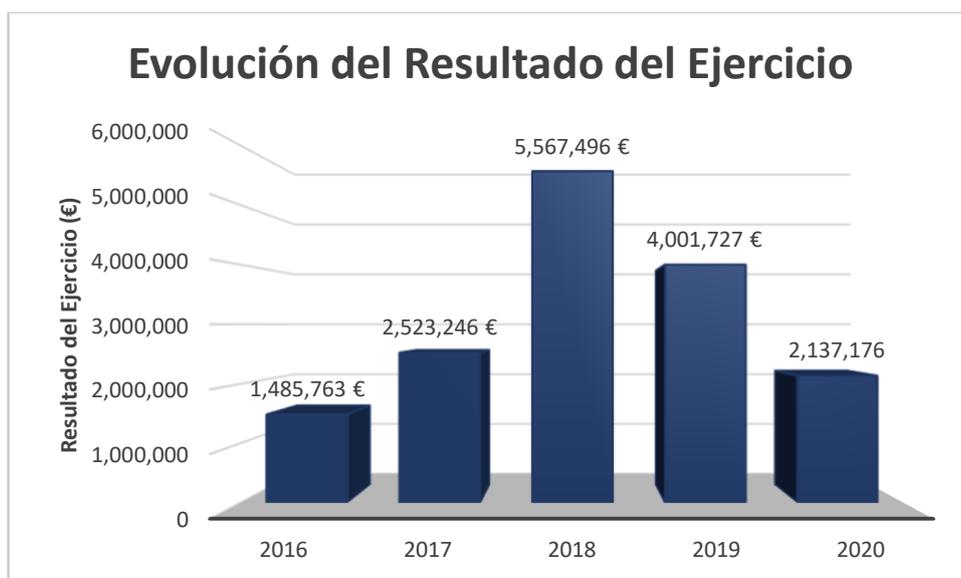
**Gráfico 4.1.** Evolución de las ventas en Álvaro Moreno SL desde 2016 a 2020.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI.

Por su parte, los resultados económicos obtenidos por la empresa durante los últimos 5 años se representan en el gráfico que se adjunta a continuación (Ver Gráfico 4.2.).

**Gráfico 4.2.** Evolución del resultado del ejercicio en Álvaro Moreno SL desde 2016 a 2020.

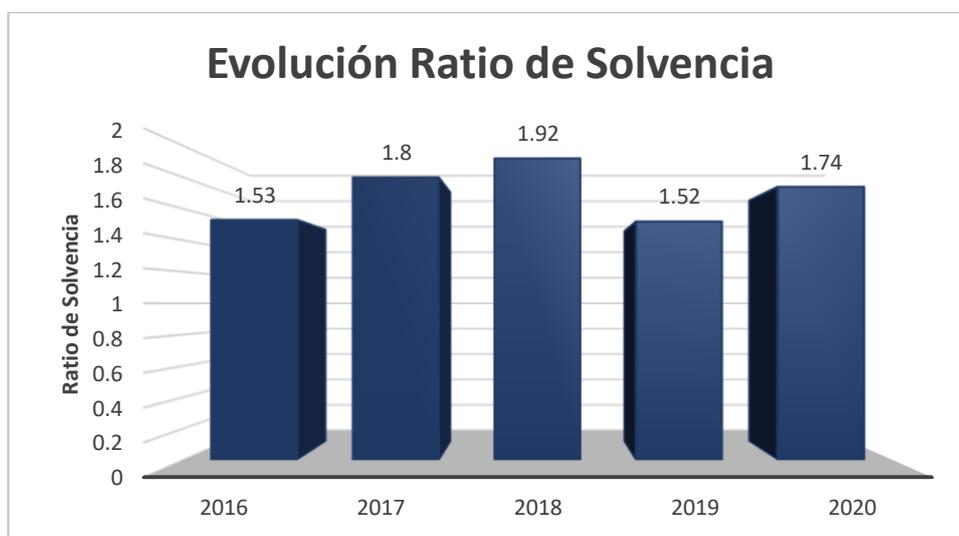


Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI.

Como se puede observar, el resultado del ejercicio sufrió en el año 2020 un descenso del 46,59% con respecto al año anterior, y es que, a pesar del aumento que han sufrido las ventas, tanto los resultados financieros como el efecto impositivo han impactado de forma negativa en el beneficio neto de la empresa. No obstante, el resultado sigue siendo positivo y, a excepción del año 2019, la tendencia de este parámetro a lo largo de los años anteriores estaba siendo creciente.

Atendiendo a la ratio de solvencia, esta nos muestra la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas. Como se puede observar (Ver *Gráfico 4.3.*), esta ratio toma un valor en 2020 de 1,74, aumentando por tanto con respecto al año anterior y superando el límite inferior de 1, lo que demuestra que la empresa dispone de buena capacidad de pago y que ofrece suficientes garantías frente a terceros de poder atender sus compromisos de pago a corto plazo.

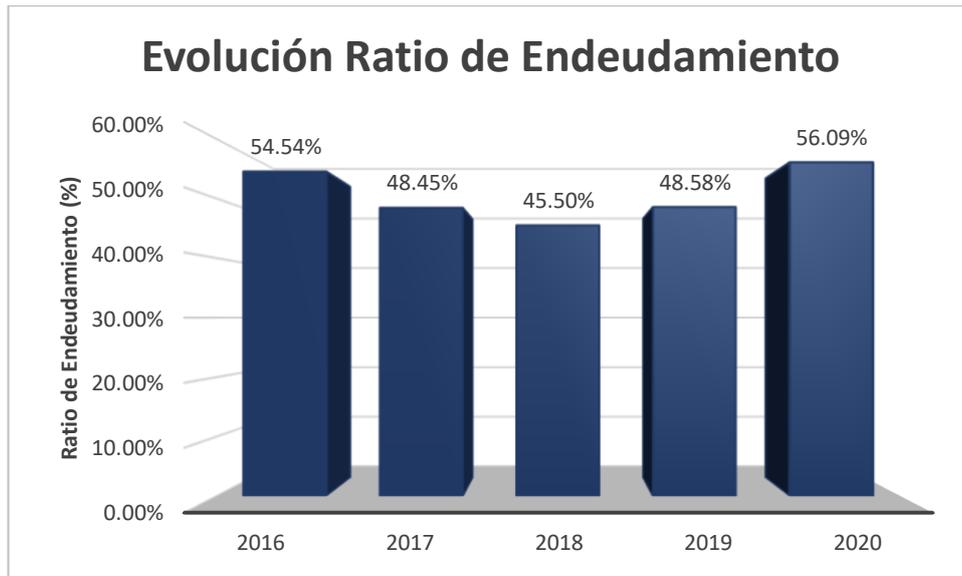
**Gráfico 4.3.** Evolución de la ratio de solvencia en Álvaro Moreno SL desde 2016 a 2020.



*Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI.*

En cuanto al endeudamiento, podemos observar (Ver *Gráfico 4.4.*) que, a pesar de la tendencia decreciente que estaba teniendo en los últimos años, en el 2019 y en el 2020 esta ratio se volvió a incrementar hasta situarse en el 48,58% y el 56,09% respectivamente. No obstante, la compañía sigue teniendo una ratio de autonomía financiera a largo plazo superior al 100%, lo que significa que sus fondos propios siguen siendo mayores que sus deudas y, por consiguiente, es autónoma financieramente hablando.

**Gráfico 4.4.** Evolución de la ratio de endeudamiento en Álvaro Moreno SL desde 2016 a 2020.



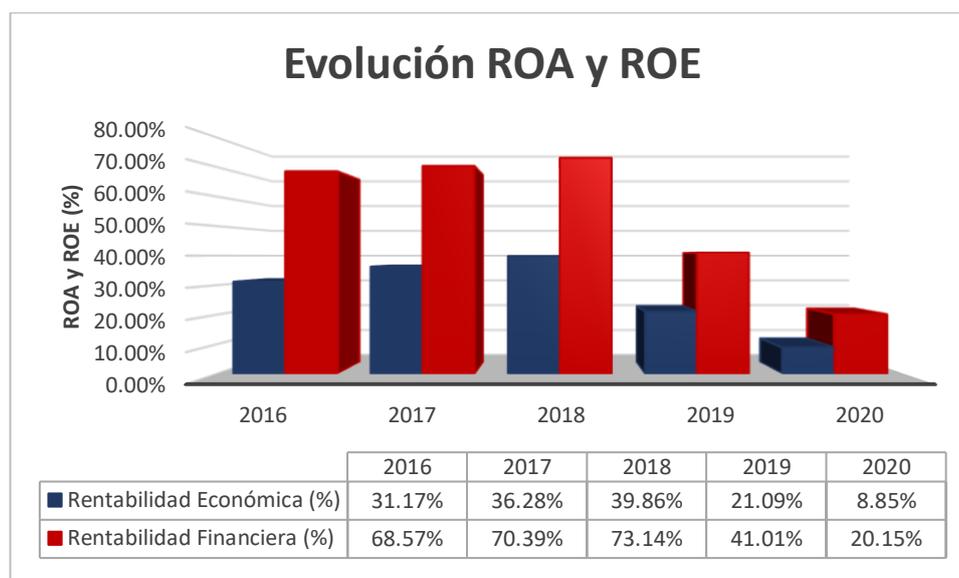
*Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI.*

Finalmente, dentro de los recursos financieros, analizaremos la rentabilidad económica y financiera.

En lo que se refiere a la rentabilidad económica (ROA), que nos muestra la capacidad que tienen los activos de la empresa para generar valor, obtiene en el 2020 un valor de 8,85%, viéndose así reducida con respecto a los años previos en los cuales estaba teniendo una tendencia creciente, a excepción del 2019. Sin embargo, es un valor adecuado, pues significa que Álvaro Moreno obtiene 8,85 céntimos por cada euro invertido, pudiendo calificar a la empresa como rentable.

Por su parte, la rentabilidad financiera (ROE), hace referencia a la rentabilidad de los fondos propios y es la que interesa al accionista. En este caso, nos indica que la el socio de Álvaro Moreno obtiene en 2020 20,15 céntimos por cada euro invertido. Este valor se ha visto notablemente perjudicado en los dos últimos años, pero, una vez más, se debe a una situación coyuntural y su tendencia en los años previos era positiva y, además, alcanzaba valores muy altos.

**Gráfico 4.5.** Evolución de la rentabilidad económica y financiera en Álvaro Moreno desde 2016 a 2020.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI.

- Recursos físicos: un ejemplo clave de recursos físicos lo constituye el centro logístico de la compañía, el cual se ubica en Osuna, lugar de origen de la marca. En esta sede central se concentran todas las gestiones de compras, ventas, logística y organización de todos los puntos de venta (Álvaro Moreno, 2022). Además, en 2019 se inició el plan de ampliación de dicho centro con el objetivo de alcanzar los 7.516 metros cuadrados, frente a los 600 metros cuadrados iniciales del año 2015, lo que les ha permitido unificar administración, diseño, almacenaje y logística, así como lanzarse con la producción propia de sus prendas que, como ya hemos comentado con anterioridad, se trata de un proceso que previamente subcontractaba (Losa, 2019). De esta forma, la nueva línea de fabricación le permite a la empresa responder de forma más eficiente a las demandas de sus clientes y fabricar prendas en poco tiempo, sumándole al centro logístico ya existente un centro 24 horas de recogida de compras online, un *factory* y una nueva fábrica (Losa, 2018). En el caso de acceder a un país más próximo geográficamente hablando, como Portugal, lo más idóneo sería, al menos durante la primera fase de adaptación, no abrir un nuevo centro logístico allí, sino suministrar la mercancía desde el ya existente.

Otro recurso físico clave lo conforman los puntos de venta físicos de la compañía. En la actualidad dispone de 54 tiendas, las cuales se caracterizan por ser amplias y tener un diseño muy cuidado, limpio y luminoso. Además, en ellas se emplean nuevas tecnologías, pantallas LEDs con vídeos de alta calidad, sonorización y marketing olfativo para adaptarse a las necesidades de los clientes (Álvaro Moreno, 2022).

- Recursos intangibles

Los recursos intangibles son aquellos elementos inmateriales y, por tanto, de difícil contabilización, que facilitan o imposibilitan la internacionalización de la empresa. Entre ellos destacan:

- Tecnología de la empresa: el aumento de las instalaciones del que hablábamos en el punto anterior requiere de la integración de múltiples tecnologías de última generación que le permitan a la compañía optimizar el espacio para poder aprovecharlo de la manera más eficaz y eficiente posible. En este sentido, Álvaro Moreno ha implementado un Sistema de Gestión de Almacén que permite tener

controlada y coordinada toda la zona de almacenaje (G&M, 2019). Este sistema se basa en la utilización de la tecnología RFID, caracterizada por la incorporación de un chip a cada una de las prendas que circulan por las instalaciones con el objetivo de que puedan ser identificadas de forma rápida mediante radiofrecuencia. Esta tecnología le permite a la empresa, no solo controlar las mercancías con prácticamente un 100% de acierto, sino también alcanzar inventarios completos de forma rápida (Barahona, 2019).

De igual forma, todas las tiendas de la compañía disponen de los recursos tecnológicos necesarios para facilitar el desarrollo de la actividad, permitiéndole a la empresa ser más eficiente y mejorar la experiencia de compra del cliente. Además, la venta online supone un punto muy importante para la compañía, pues en un solo año (entre el primer semestre del 2018 y el primer semestre del 2019), se incrementó en un 350% (Losa, 2019), y en 2021, supone ya más del 36% de las ventas totales de la marca (Losa, 2021). Todo el catálogo de la empresa se puede adquirir a través de su página web, y las compras se pueden pagar con tarjeta, PayPal, contra reembolso o incluso financiarlas. Para los pedidos nacionales, el plazo de entrega oscila entre las 24 y las 72 horas, ampliándose en el caso de envíos a Baleares, Canarias, Ceuta, Melilla y al extranjero (Álvaro Moreno, 2022). Teniendo por tanto en cuenta la importancia que este nuevo canal de venta ha adquirido, Álvaro Moreno mejora todos los años su página web con el objetivo de simplificar su uso y garantizar a sus clientes una compra rápida y segura.

- Reputación e imagen de marca: la compañía se vende como una marca de moda masculina de origen andaluz caracterizada por la calidad, los bajos precios de sus prendas y la fabricación en España. Además, la empresa cuida mucho su servicio de atención al cliente, contando con empleados que ofrecen siempre un trato cercano a los usuarios. Igualmente, la compañía apuesta por la omnicanalidad y aprovecha el auge de las redes sociales para venderse en las principales plataformas, pues cuenta con perfiles en Facebook, Instagram, YouTube, Twitter y TikTok. Estos nuevos canales de comunicación digital han adquirido una gran relevancia a nivel empresarial, pues constituyen una herramienta más de marketing para las empresas y son cada vez más usados por público de todas las edades, de tal forma que su utilización favorece notablemente el reconocimiento de la marca.
- Valores culturales: según declaraciones del propio Álvaro Moreno en una entrevista concedida al periódico “El Español” en noviembre de 2018, *“el principal valor de la marca es el de trabajar siempre pensando en nuestro cliente y darle lo mejor, para eso la calidad es un punto que no podemos perder nunca en la vida, porque es la base”* (Barahona & Ruso, 2018). De igual forma, en otra entrevista que el fundador de la marca concedió al periódico “El Mundo” en diciembre de 2019, y en la cual se le preguntó de nuevo acerca de los valores de su empresa, este respondió: *“pasión, alegría e ilusión por el crecimiento, pero con respeto. No vender a toda costa. Le damos sentido a esto con nuestras tiendas con alma en las que trabajan chicos con Síndrome de Down, las monjas con las que colaboramos...”* (Moreno, 2019). Unido con esto, se puede afirmar que la compañía tiene un fuerte compromiso social y unos valores que siempre intenta reflejar en múltiples proyectos solidarios, como es el caso del concepto “Tiendas con Alma” previamente mencionado que la empresa ha creado y que integra distintos proyectos sociales y solidarios en colaboración con varias asociaciones y ONG’s, como Down España, la Asociación ELA Andalucía o el Comedor Social de las Hijas de la Caridad del Pumarejo, entre otras.

Igualmente, la compañía también está muy comprometida con el cuidado del medioambiente, y un claro ejemplo de ello es la línea denominada *Eco-Life*, cuyas prendas se caracterizan por estar fabricadas con tejido de algodón 100% orgánico. Además, las bolsas de Álvaro Moreno son de papel y están hechas con un producto

natural, renovable, reciclable y biodegradable, apostando así por la economía circular (Álvaro Moreno, 2022).

- Recursos humanos:

El director ejecutivo y único accionista de la compañía es el propio Álvaro Manuel Moreno Ojeda, también fundador de la misma. La empresa textil ha llegado a dar empleo a casi 700 personas (Losa, 2019), las cuales trabajan estrechamente con el propio fundador, quien hace partícipe a sus empleados en la toma de decisiones. Sin embargo, desde que en el 2020 irrumpiese la pandemia provocada por la COVID-19, estas cifras se han visto reducidas hasta situarse en dicho año en los 297 empleados.

Además, como ya se ha comentado previamente, la empresa fomenta la integración social mediante la contratación de personas con discapacidad, de hecho, gracias al convenio firmado con la Asociación Down España del que hemos hablado en el apartado anterior, la empresa cuenta en la actualidad con siete trabajadores con Síndrome de Down en plantilla, cuatro de los cuales poseen contratos indefinidos.

Por su parte, en cuanto al nivel de formación requerido para entrar a formar parte de la compañía, esta exige a sus profesionales que cuenten con años de experiencia y con conocimientos y habilidades para desempeñar las distintas actividades, para lo cual la propia empresa imparte a sus empleados cursos de formación. Este modelo basado en la educación a sus empleados a través de la impartición de charlas y cursos se puede reproducir de forma sencilla en cualquier otro país al que se acceda.

Por otro lado, a pesar de que la empresa, y, por consiguiente, sus empleados, carezcan de experiencia internacional, la meta de la compañía es abrirse a nuevos mercados y nunca dejar de crecer, por lo que se trata de una empresa con una actitud y mentalidad abierta y global que favorece el proceso de expansión internacional.

- Capacidades organizativas:

Para finalizar con el diagnóstico interno de la empresa, resulta indispensable analizar las capacidades organizativas de la misma, las cuales hacen referencia a cómo está gestionando la empresa todo lo anterior y nos ayuda a determinar si esta dispone de las facultades necesarias para desarrollar esas actividades en nuevos mercados.

A pesar de las dificultades a las que la compañía tuvo que hacer frente en el 2020 debido a la crisis sanitaria global, la cual provocó que el número de aperturas se redujese en comparación con años anteriores, la correcta gestión de la compañía ha hecho que Álvaro Moreno consiga demostrar su buen hacer, reforzando el *e-commerce* y fortaleciendo así el vínculo con sus clientes y la posición que tiene en el sector en el que opera.

En este punto se analizan las actividades primarias que integran cualquier proceso productivo, entre las cuales podemos destacar:

- **Aprovisionamiento:** se refiere a todas aquellas actividades que tienen como objetivo suministrar a la empresa todos los materiales necesarios para llevar a cabo su actividad. En este sentido, Álvaro Moreno cuenta con un centro logístico de grandes dimensiones en el cual tiene unificadas las distintas actividades relativas a la administración, diseño, almacenaje, logística y producción (Losa, 2019).
- **Producción:** aunque inicialmente era un proceso que subcontractaba, en el 2019, y coincidiendo con la ampliación de su sede central, la empresa se lanzó a la fabricación sus propias prendas en dicho centro logístico ubicado en la localidad sevillana de Osuna. De esta forma, en la actualidad la empresa fabrica en España, Portugal, Italia y China.

- Comercialización y distribución: toda la red de tiendas es propiedad de la firma, por lo que la compañía no hace uso del modelo de franquicia, lo que le otorga un mayor control a pesar de que su expansión sea más lenta y costosa (Losa, 2018). La empresa comercializa sus productos a través de sus tiendas físicas propias, los córneres en los centros comerciales de El Corte Inglés (cuenta con 16 córneres ECI en la actualidad) y el canal de venta online (Álvaro Moreno, 2022).
- Servicio postventa: la empresa se caracteriza por una cuidada atención al cliente, buscando siempre su satisfacción. De esta forma, cuenta con una línea telefónica de atención al cliente disponible de lunes a sábado, así como con una dirección de correo electrónico a través de la cual también puedes contactar con la compañía. Igualmente, ofrece a sus clientes la posibilidad de realizar cambios y devoluciones de forma gratuita en un plazo de 30 días desde la realización del pedido. Por otro lado, su presencia en las principales redes sociales también supone un nexo con sus clientes, pudiendo atender de forma directa sus dudas o reclamaciones. Además, cuenta con un club de fidelización de más de 150.000 personas.

Con todo esto, podemos concluir que Álvaro Moreno es una empresa preparada para acometer la internacionalización, pues cuenta con los recursos tangibles, intangibles y humanos, así como con las capacidades organizativas necesarias para hacerlo de forma exitosa. A continuación, se pueden observar en la *Tabla 4.1.* los resultados obtenidos en el diagnóstico interno realizado.

*Tabla 4.1. Diagnóstico interno de la empresa Álvaro Moreno.*

DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA							
FACTORES CONTEXTUALES	FACTORES CLAVE	MN	N	E	P	MP	
RECURSOS TANGIBLES	Recursos económicos						
	Recursos físicos						
RECURSOS INTANGIBLES	Tecnología de la empresa						
	Reputación e Imagen de marca						
	Valores culturales						
RECURSOS HUMANOS	Experiencia internacional						
	Actitud						
CAPACIDADES ORGANIZATIVAS	Actividades primarias						
	Gestión de la empresa						

*Fuente: elaboración propia.*

## 4.2. Análisis de los países candidatos

Durante el proceso de internacionalización, una de las decisiones clave que hay que tomar es la elección del mercado en el que la empresa crea que tiene una alta probabilidad de ofertar con éxito su producto o servicio.

De esta forma, se procede a analizar las distintas variables de tres países de destino para que, una vez finalizado el análisis, estas nos permitan conocer cuál es el país más adecuado para implantar nuestro modelo de negocio. Dentro del análisis estratégico que se va a llevar a cabo, en primer lugar, se realizará un diagnóstico estratégico utilizando para ello el método conocido como “distancia nacional”, con el cual se van a comparar

los siguientes cuatro factores contextuales de cada uno de los 3 países candidatos para la internacionalización:

- **Distancia geográfica:** esta variable hace referencia a la distancia física existente entre España (país de origen de la compañía) y el país de destino. En este punto es importante tener en cuenta aspectos tales como la existencia o no de frontera con España, el tiempo que se tarda en transportar las mercancías a este país, o cuáles son los medios de transporte que conectan a estos dos países, entre otros.
- **Distancia económica:** en esta dimensión se analizan diversos factores como la diferencia en las rentas de los consumidores de ambos países, en el PIB per cápita o en el coste de vida, entre otros.
- **Distancia política:** este tipo de distancia depende de la seguridad y estabilidad del país candidato. Además, la posible debilidad institucional, la ausencia de lazos coloniales o la existencia o no de asociaciones comunes entre ambos países influye en la valoración de este factor contextual.
- **Distancia cultural:** en esta dimensión se miden las diferencias en los hábitos de consumo y los gustos entre la población española y la del país candidato, así como las diferencias existentes en cuando al lenguaje, religión, normas, valores sociales, etc.

En segundo lugar, se lleva a cabo un diagnóstico del sector en los distintos países de destino candidatos, analizando para ello las fuerzas competitivas de Porter que se mencionan a continuación:

- **Barreras de entrada:** son establecidas por los gobiernos de cada país y miden si existen dificultades legales o arancelarias para que Álvaro Moreno entre a operar en los mercados candidatos.
- **Amenaza de productos sustitutos:** las amenazas sustitutivas analizan el número de productos sustitutos y los costes de cambio para los clientes.
- **Poder negociador de los clientes:** esta característica hace referencia al número y concentración de los clientes potenciales en los distintos mercados, la sensibilidad de estos a los precios y la información que cada uno de ellos puede obtener sobre Álvaro Moreno y sus competidores.
- **Poder negociador de los proveedores:** el poder negociador de los proveedores depende del grado de concentración y del tamaño de estos en los países candidatos.
- **Intensidad de la competencia:** la competencia existente en los países de destino constituye una de las características más importantes de cualquier decisión de internacionalización. Los elementos clave para la evaluación de la competencia son el grado de concentración y la diversidad de los competidores, el crecimiento del sector en el mercado y la fidelidad de los clientes.
- **Ajuste del producto:** finalmente, el atractivo de cualquier mercado para Álvaro Moreno depende del grado de adaptación requerido para tener éxito. Los mercados que tengan una menor necesidad de adaptación requieren menos recursos para la internacionalización, y, por tanto, son más adecuados para impulsar una estrategia de internacionalización. De esta forma, es muy importante acceder a un mercado que requiera un nivel de adaptación relativamente bajo.

Una vez explicada la metodología que se va a emplear, se procede al análisis de los tres países candidatos. Inicialmente, debido a que Álvaro Moreno no está internacionalizada, se han detectado como países potenciales Portugal, Francia e Italia. En el caso concreto de Portugal, es un país que, como ya se ha mencionado con

anterioridad, ya barajaba la compañía en 2019 para su primera salida al extranjero. Por su parte, la proximidad geográfica, así como las similitudes a nivel cultural, hacen que Francia e Italia también sean mercados interesantes para la internacionalización. De igual forma, el hecho de que la compañía fabrique en los dos primeros países mencionados también ha influido en la elección de estos como posibles candidatos para la internacionalización de la firma de moda andaluza.

#### 4.2.1. Portugal

Portugal es el primer país elegido para realizar el plan de internacionalización debido a que se trata de un país miembro de la Unión Europea y fronterizo con España. Su cercanía no es solo geográfica, sino que el estilo de vida también es similar en ambos países. Además, la afluencia diaria por su frontera permite el intercambio cultural e impulsa al mismo tiempo los acuerdos y políticas entre ambos países.

##### 4.2.1.1. Factores contextuales

- Distancia geográfica

La distancia geográfica existente entre España y Portugal es muy positiva dada la proximidad de ambos países. Portugal limita de norte a sur con España a lo largo de toda su zona oriental con una frontera terrestre libre de tránsito a través de autovías, autopistas y carreteras de 1.214 km (Gifex, 2022). Además, aunque no sea la opción más eficiente, el transporte aéreo y marítimo también es posible, por lo que la infraestructura que comunica ambos países permite todas las posibilidades.

- Distancia económica

Para realizar la comparación relativa a la dimensión económica entre España y Portugal, se va a contrastar, en primer lugar, la diferencia en nivel de rentas. En este sentido, se puede verificar en la *Tabla 4.2.* que existe una discrepancia, en este caso, a favor de España. La renta media nacional en Portugal en 2021 fue de 20.602 euros, lo que supone un 23,22% menos de salario medio anual con respecto al país español, cuya renta media ascendió en dicho año a los 26.832 euros. Otro dato significativo es el PIB per cápita, que en el caso del país portugués ascendió en el año 2021 a 20.530 euros, frente a los 25.460 euros de España, suponiendo de nuevo un 19,36% menos con respecto al país de origen (datosmacro, 2022).

**Tabla 4.2.** Comparativa Salario Medio y PIB Per Cápita España – Portugal (2021).

	España	Portugal
<b>Salario Medio</b>	26.832 €	20.602 €
<b>PIB Per Cápita</b>	25.460 €	20.530 €

Fuente: elaboración propia a partir de datos de datosmacro.com (2022).

Por su parte, a nivel de costes de vida la diferencia entre estos dos países no es muy significativa, aunque en este caso Portugal se sitúa por delante, pues se estima que los costes de vida en dicho territorio son un 3% inferiores que en el país de origen de la compañía (Expatisitan, 2022). No obstante, teniendo en cuenta la relación ingresos/costes, España mantiene un poder adquisitivo mayor, pues su cifra en el 2021 ascendía a los 14.709 euros, frente a los 12.663 euros de Portugal (GfK, 2021).

Otro punto destacable, y que en este caso supone una situación beneficiosa para Portugal, es el gasto en moda, pues en el año 2018 el país portugués se situaba en el segundo puesto de la lista de hogares de la Unión Europea que más gastan en ropa y calzado, con un 6,3% de su gasto total en consumo (elboletin, 2018). Igualmente, la tasa de desempleo en el país portugués durante el primer trimestre del 2022 ascendió al 6%, mientras que en España dicha tasa se elevó hasta el 13,7%, constituyendo este otro punto a favor para Portugal (datosmacro, 2022).

Con todo esto, y a pesar de la diferencia en rentas, la distancia económica existente entre estos dos países puede valorarse como positiva.

- Distancia política

A nivel político, tanto España como Portugal siguen las políticas generales de la Unión Europea, lo que hace que la distancia política entre ambos países sea bastante estrecha. Por un lado, atendiendo a la debilidad institucional, ambos países se asientan sobre unos cimientos institucionales firmes y sólidos. Para analizar dicha debilidad institucional, se van a estudiar los siguientes tres *ratings*: *Standars and Poors (S&P)*, *Moody's* y *Fitch*. Como resultado de este análisis, y tal y como se puede observar en la *Tabla 4.3.*, Portugal se posiciona en una situación menos beneficiosa en relación con España, lo que significa que Portugal tiene una mayor debilidad institucional atendiendo a los *ratings* previamente mencionados.

**Tabla 4.3.** Comparativa Ratings España – Portugal.

	España	Portugal
S&P	A	BBB
Moody's	Baa1	Baa2
Fitch	A-	BBB

Fuente: elaboración propia a partir de *datosmacro.com* (2022).

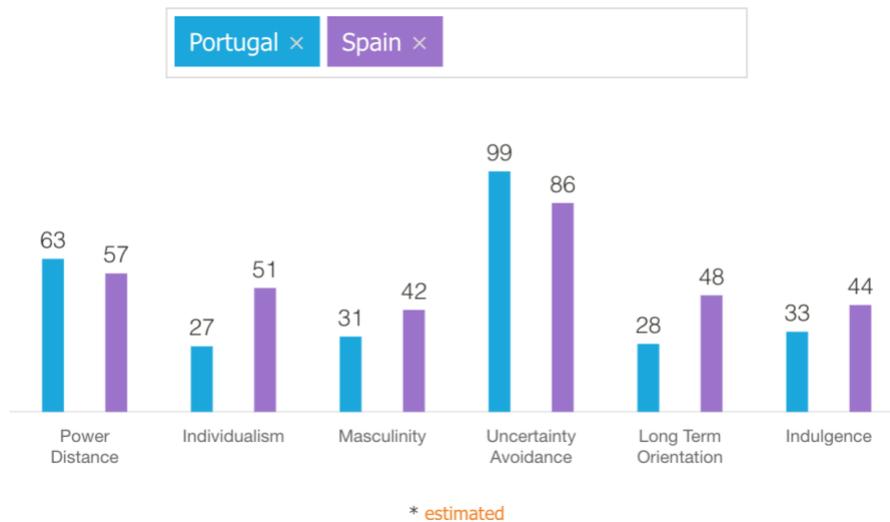
Por su parte, en lo que se refiere a las asociaciones comunes, Portugal forma parte del espacio Schengen y de la eurozona. Además, ambos países forman parte de organizaciones internacionales como la Unión Europea, la ONU o la OTAN, lo que constituye un punto muy positivo a la hora de abrirse un hueco en el mercado portugués.

Teniendo todo esto en consideración, a pesar de que el país portugués tenga una mayor debilidad institucional, la pertenencia a la Unión Europea, así como a otros organismos internacionales, hace que podamos valorar positivamente la distancia política entre estos dos países.

- Distancia cultural

Dada la proximidad geográfica existente entre estos dos países, unido al hecho de que España es el único país fronterizo con Portugal, así como a la historia en común de ambos países, estos comparten muchos rasgos de su cultura. No obstante, cabe resaltar, sobre todo, la diferencia de idiomas entre ambos países, pues el idioma oficial de España es el castellano, y el de Portugal el portugués. Por su parte, gracias a la comparativa cultural elaborada por el grupo *Hofstede Insights*, dedicado al desarrollo de modelos de trabajo para evitar los choques culturales en los negocios, podemos observar que los dos países objeto de análisis se sitúan muy cerca culturalmente hablando.

**Gráfico 4.6.** Distancia Cultural España – Portugal.



Fuente: Hofstede-Insights (2022).

Siendo más concretos, podemos observar que, de las seis variables que se contemplan en el gráfico para efectuar la comparativa cultural entre ambos países, el individualismo y la orientación a largo plazo son las que presentan una mayor disimilitud. En lo que se refiere al individualismo, que hace referencia al grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros, esta variable no afecta a Álvaro Moreno en su entrada al mercado portugués. Por su parte, la variable orientación a largo plazo, que hace referencia, entre otras cosas, a la predisposición a ahorrar que tiene la población, constituye un punto positivo para Portugal como posible destino para la internacionalización de Álvaro Moreno, pues obtiene un valor más bajo que España, lo que significa que la población portuguesa tiene una propensión relativamente baja a ahorrar para el futuro, suponiendo este hecho un punto a favor para la empresa objeto de estudio puesto que puede tener un efecto positivo sobre sus ventas.

Atendiendo a todo lo mencionado previamente, se puede concluir que la distancia cultural entre España y Portugal es bastante estrecha, y, por tanto, esta variable se puede calificar como muy positiva.

#### 4.2.1.2. Factores de ajuste

- Barreras de entrada

Las barreras de entrada en el mercado portugués son mínimas debido a la pertenencia de dicho país a la Unión Europea, lo que hace que, como se ha mencionado con anterioridad, tenga políticas comunes con España. Además, según indica el ICEX España, el mercado portugués puede considerarse un mercado abierto en el cual no existen barreras técnicas y los pequeños problemas de acceso que pueda haber se deben al exceso de burocracia y a la lentitud del sistema judicial en dicho país (ICEX, 2022). Una prueba de esto es que España es el principal socio comercial del país portugués, tanto en exportaciones como en importaciones, y a una gran distancia del resto de países europeos (Sekulits, 2018). Además, las buenas relaciones entre estos dos países alientan a las empresas a internacionalizarse y extender su negocio al país vecino.

- Amenaza de productos sustitutivos

En el sector textil en el que compete Álvaro Moreno existen multitud de empresas que ofertan productos similares, es decir, multitud de competidores, sin embargo, la amenaza de productos sustitutivos es insignificante puesto que, en la actualidad, no existe ningún otro tipo de producto que pueda cubrir la necesidad básica de vestimenta. Por su parte, el único problema destacable en este sector es la creciente aparición de marcas de imitación, las cuales resultan difíciles de seguir y controlar (Entretexiles, 2014). De esta forma, y tal y como ya se ha explicado con anterioridad, se considera que las amenazas de sustitución son iguales en todos los mercados, de tal forma que no influyen en la decisión del país ideal y, por tanto, se les va a dar una ponderación del 0% y no se tendrán en cuenta en el análisis del resto de países.

- Poder negociador de los clientes

En términos generales, el producto español cuenta con muy buena reputación y aceptación entre los consumidores de origen portugués, estando sus productos caracterizados, principalmente, por tener una alta calidad y un precio razonable. Según Dimas Hernández Cabrera en su estudio del mercado de la confección en Portugal realizado en colaboración con el ICEX España Exportación e Inversiones, *“en el sector de la moda especialmente, gracias al posicionamiento y dominio de las marcas españolas en el mercado, sus productos destacan por su diseño y prestigio, con un total de 10 empresas posicionadas entre las 30 mejores del país”* (Hernández, 2019). Todo esto le otorga una ventaja a la empresa española, caracterizada por ofrecer productos de calidad a precios asequibles, pues ya cuenta de antemano con el prestigio que la moda española tiene en el país candidato. Además, en lo que respecta a los canales de distribución, el comercio minorista en tienda se sigue posicionando como la principal vía de distribución del mercado con un 93% de cuota, lo que supone otro punto positivo para Portugal como posible destino para la internacionalización de Álvaro Moreno, quien pretende abrirse un hueco en dicho mercado mediante la apertura de tiendas físicas (Hernández, 2019).

Asimismo, según los datos del INE portugués, a 16 de diciembre de 2021, la población era de 10.344.802 personas distribuidas entre las cinco áreas del país, siendo la zona norte la más poblada (INE, 2021).

- Poder negociador de los proveedores

Como se ha mencionado previamente, actualmente la compañía fabrica en España, Portugal, Italia y China. Además, teniendo en consideración la gran inversión llevada a cabo por esta para poder integrar el proceso de fabricación de sus propias prendas mediante la ampliación de su centro logístico de Osuna, la idea es que Álvaro Moreno fabrique y posteriormente exporte sus prendas desde dicho centro logístico al resto de países donde no tiene producción, como es el caso de Francia (país candidato que analizaremos posteriormente). De esta forma, teniendo en cuenta la proximidad geográfica de los países candidatos, el suministro de la mercancía desde dicho centro tendrá múltiples beneficios para la compañía, como, por ejemplo, el ahorro en costes o la amortización de la inversión previamente mencionada. No obstante, en el caso del Portugal e Italia, y tal y como se ha mencionado, la compañía ya cuenta con producción en dichos territorios, y en lo que respecta al caso concreto de la industria textil portuguesa, esta está repartida por varias zonas dentro del país, de tal forma que la parte relativa a la confección se concentra en la Región Norte de Portugal, donde tienen su sede grupos como Inditex, Bimba y Lola o Adolfo Domínguez (Juárez, 2022).

Teniendo esto en cuenta, y al igual que ocurre con la amenaza de productos sustitutivos, a esta variable se le va a dar una ponderación del 0% y no se incluirá en el análisis del resto de países.

- Intensidad de la competencia

En los últimos años, y a pesar de la pandemia, la industria textil portuguesa ha experimentado un gran crecimiento debido, fundamentalmente, a su éxito en el mercado internacional, especialmente en los mercados de Europa (AICEP, 2022). Frente a la entrada de nuevos competidores con precios más bajos, esta industria ha tenido que apostar por la innovación y la calidad, buscando siempre las últimas tendencias, invirtiendo en I+D y empleando las últimas tecnologías para fabricar productos de alta calidad. El sector de la moda en Portugal está compuesto en la actualidad por cerca de 12.108 empresas, y facturó en el año 2021 7.500 millones de euros (Juárez, 2022).

En la actualidad, la existencia de tiendas de moda masculina en Portugal es bastante amplia, y las principales ciudades del país cuentan con una próspera escena de la moda en su sector masculino y poseen una gran variedad de tiendas entre las cuales podemos destacar grandes cadenas textiles como Inditex, la cual cuenta en la actualidad con un total de 299 tiendas de sus distintas marcas en territorio portugués, así como tiendas locales (Inditex, 2022).

- Ajuste de producto

Esta marca nacida en Sevilla se caracteriza, principalmente, por su estilo clásico, el cual es siempre un acierto a la hora de vestir para cualquier hombre. En el amplio catálogo ofertado por Álvaro Moreno nos podemos encontrar desde trajes, con su famoso “Pack Trajearte”, hasta camisas, americanas, chalecos o zapatos. Sin embargo, esta firma no solo dispone de prendas formales, sino que también cuentan con prendas como camisetas, jerséis, polos, sudaderas, bañadores, etc., abriéndose así a todo tipo de clientes independientemente de su estilo. En el caso de los portugueses y su estilo, estos tienden a vestir de una forma muy elegante, fina y siempre preocupados por la moda, por lo que resultará fácil que las prendas de Álvaro Moreno triunfen en el mercado portugués. De hecho, como ya se ha mencionado previamente, la moda española tiene una gran aceptación entre la población de dicho país, motivo por el cual no será necesaria la realización de modificaciones en las prendas ofertadas por esta firma textil.

#### 4.2.2. Francia

El segundo país que se va a analizar es Francia, un país que, al igual que Portugal, es fronterizo con España y miembro de la Unión Europea. Además, la proximidad geográfica existente entre ambos países, convierten al país francés en un buen candidato para la internacionalización de Álvaro Moreno.

##### 4.2.2.1. Factores contextuales

- Distancia geográfica

La distancia geográfica existente entre España y Francia puede considerarse positiva teniendo en cuenta que se trata de dos países limítrofes, lo que facilita el acceso al territorio francés desde España. No obstante, el centro de fabricación de Álvaro Moreno desde el cual se van a exportar las prendas a las distintas tiendas se encuentra situado en una localidad de Sevilla, por lo que la proximidad es mayor con el país portugués que con el francés. Por otro lado, al igual que ocurría con Portugal, la infraestructura que comunica estos dos países también permite todas las posibilidades (transporte terrestre, aéreo y marítimo). Además, de los tres países analizados, Francia es el único en el que Álvaro Moreno no fabrica, aunque precisamente su proximidad geográfica con el resto

de los países en los que la compañía tiene concentrada su producción favorecerá la exportación de los productos al país francés.

- Distancia económica

En primer lugar, si se hace una comparativa del nivel de rentas en ambos países se puede observar en la *Tabla 4.4.* que existe una diferencia significativa, en este caso, a favor de Francia. El salario medio en el país francés asciende a los 39.971 euros anuales, lo que supone un 48,97% más que en España. Por su parte, atendiendo al PIB per cápita de cada país, este también supone un aspecto positivo para el país francés como posible candidato para la internacionalización de Álvaro Moreno, ya que en Francia este indicador vuelve a ser significativamente superior que en España.

**Tabla 4.4.** Comparativa Salario Medio y PIB Per Cápita España – Francia (2021).

	España	Francia
<b>Salario Medio</b>	26.832 €	39.971 €
<b>PIB Per Cápita</b>	25.460 €	36.520 €

Fuente: elaboración propia a partir de datosmacro (2022).

A nivel de costes de vida, Francia es un país más caro que España. En concreto, sus costes de vida son un 25% superiores a los del país español (Expatisan, 2022). No obstante, teniendo en cuenta la relación ingresos/costes, Francia mantiene un poder adquisitivo mayor. En este punto cabe resaltar que, según el último informe *GfK Purchasing Power Europe 2021*, España cuenta con un poder adquisitivo un 2% inferior a la media europea. Concretamente, y como se ha mencionado anteriormente, el poder adquisitivo por persona en España ascendía en 2021 a 14.709 euros, lo que le permite situarse en la parte media alta del ranking, aunque por debajo del país francés, cuya cifra ascendía a los 20.662 euros, un 37% superior a la media europea (GfK, 2021).

Por su parte, la tasa de desempleo en el país francés durante el primer trimestre del 2022 ascendió al 7,5%, siendo de nuevo superior en España (13,7%) y constituyendo este otro punto a favor para Francia (datosmacro, 2022).

Con todo esto y dada la mejor situación del país francés en términos económicos, la distancia económica entre estos dos países puede calificarse como muy positiva.

- Distancia política

Analizando de nuevo la debilidad institucional a través del estudio de los tres *ratings* que se recogen en la *Tabla 4.5.* y que se han mencionado previamente, podemos observar que, al contrario de lo que ocurría con Portugal, el cual se posicionaba en una situación menos beneficiosa que España, en el caso de Francia, este país tiene una menor debilidad institucional en relación con el país español, estando por tanto en una situación más favorable que este.

**Tabla 4.5.** Comparativa Ratings España – Francia.

	España	Francia
<b>S&amp;P</b>	A	AA
<b>Moody's</b>	Baa1	Aa2
<b>Fitch</b>	A-	AA

Fuente: elaboración propia a partir de datosmacro (2022).

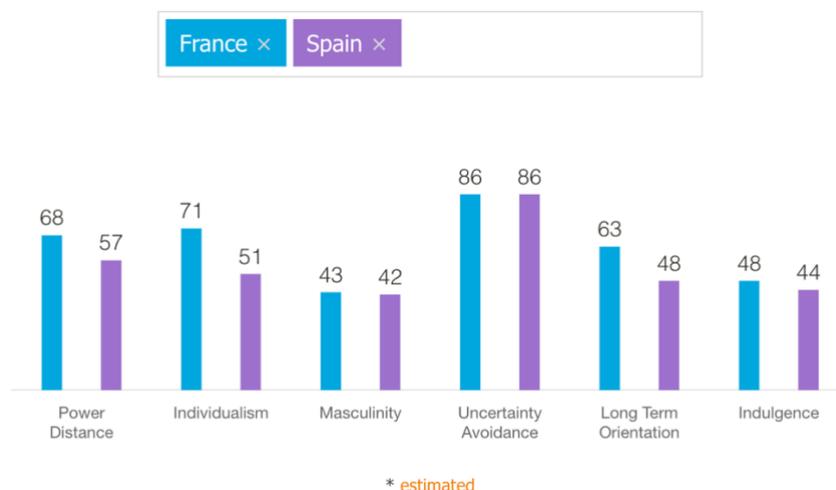
Por otro lado, en lo que respecta a las asociaciones en común entre estos dos países, es importante resaltar que ambos son Estados miembros de la Unión Europea. Además, forman parte del espacio Schengen y de la eurozona, y son también miembros de organismos internacionales como la ONU o la OTAN. Todo esto tendría un impacto muy positivo para Álvaro Moreno en su plan de internacionalización si se decantase por el país francés, puesto que la existencia de organizaciones comunes entre estos dos países favorece la entrada y asentamiento de las empresas españolas en dicho mercado.

De esta forma, la distancia política existente entre estos dos países puede valorarse como muy positiva.

- Distancia cultural

A pesar de tratarse de dos países colindantes y sin diferencia horaria entre ellos, a nivel cultural estos dos territorios presentan múltiples diferencias. Un punto importante a destacar dentro de esta dimensión es la diferencia de idiomas entre estos dos países, siendo el francés la lengua oficial de Francia y el castellano la de España. Además, también existen diferencias en cuanto a los estilos de vida, destacando fundamentalmente en este punto la disparidad en el ritmo de vida de cada país, la sociabilidad o la religión. Para analizar esta discrepancia en los estilos de vida, se emplea de nuevo el gráfico elaborado por *Hofstede Insights*, gracias al cual podemos observar las posibles disimilitudes existentes, en este caso, entre España y Francia.

**Gráfico 4.7.** Distancia Cultural España – Francia.



Fuente: elaboración propia a partir de Hofstede-Insights (2022).

Analizando el gráfico en cuestión, podemos observar que, al igual que ocurría con Portugal, de las seis variables evaluadas para hacer la comparativa cultural entre ambos países, el individualismo y la orientación a largo plazo son las que presentan una mayor semejanza. Como ya se comentó en el análisis de Portugal, el individualismo es una variable que no afecta a Álvaro Moreno en su entrada al mercado francés. Sin embargo, la dimensión orientación a largo plazo, relacionada con la predisposición y capacidad de ahorro que tiene la población, sí que puede afectar negativamente en la internacionalización de Álvaro Moreno en dicho mercado, pues Francia obtiene un valor más alto que España, lo que significa que la población francesa tiene una fuerte propensión a ahorrar e invertir. Este hecho previamente mencionado puede traducirse en un efecto negativo sobre las ventas de la empresa objeto de estudio en dicho mercado puesto que el consumidor francés se caracteriza por realizar un consumo más responsable.

Teniendo todo esto en consideración, la distancia cultural existente entre estos dos países es mayor que la existente entre España y Portugal, de tal forma que se le va a dar una puntuación inferior.

### 4.2.2.2. Factores de ajuste

- Barreras de entrada

Francia es un país con gran cantidad de reglamentaciones, de tal forma que existen numerosas barreras de entrada no siendo siempre las legales las más disuasivas. Además, a pesar de la existencia de otras regiones más atractivas para las pymes españolas, principalmente por motivos de proximidad geográfica, se debe tener en cuenta que Francia es un país muy centralista (ICEX, 2022). No obstante, la pertenencia de España y el país francés a la Unión Europea hace que las barreras existentes entre estos dos países se reduzcan. Además, Francia se encuentra, junto con Alemania e Italia, entre los grandes socios comerciales de España, siendo esta primera la mayor beneficiaria de las exportaciones españolas (iContainers, 2020).

- Poder negociador de los clientes

Según el ICEX, el consumidor francés se caracteriza por tener un gusto muy exigente en cuanto a la calidad de los productos que consume y su presentación, de tal forma que no tiende a comprar aquellos productos de precio más barato, sino que adquiere los que tienen un precio correcto, así como una adecuada calidad e imagen (ICEX, 2022). Además, si bien es conocido que la relación comercial más fuerte entre el país francés y el español es la exportación de productos agroalimentarios, la buena imagen de marca de los productos de España se extiende también a los bienes de consumo como la moda o el calzado, entre otros. Sin embargo, sigue resultando imprescindible el cuidado de la calidad y el diseño, ya que, según un estudio realizado por la consultora ITC, los agentes comerciales franceses consideran que *“los productos deben ser de calidad, con un diseño diferenciado y con precios competitivos”* (Sekulits, 2019). En este sentido, la empresa española Álvaro Moreno actúa con ventaja puesto que se caracteriza por la fabricación y comercialización de productos de calidad, con un diseño muy cuidado y a precios competitivos.

- Intensidad de la competencia

Francia es el hogar de varias de las casas de diseño más exitosas del mundo y París es considerada la capital de la moda, por lo que la industria de la moda es uno de los principales contribuyentes al PIB y al empleo del país francés. Teniendo esto en cuenta, se puede asegurar que el sector textil en este país está muy concurrido y la intensidad de la competencia es bastante elevada. Por su parte, el país francés, además de ser el primer punto de partida, junto con Portugal, para la internacionalización de las empresas españolas, es el primer mercado para la moda española, con unas exportaciones que en el 2021 alcanzaron los 3.804 millones de euros (Juarez & Tamayo, 2022). Así pues, la presencia de empresas textiles españolas en el país galo ha crecido exponencialmente en los últimos años gracias, principalmente, a la cadena Inditex y sus distintas marcas. Esta cadena cuenta en la actualidad con 266 tiendas en dicho mercado, de las cuales 115 son de la marca Zara, seguidas de las 52 de Bershka y las 39 de Pull&Bear (Inditex, 2022). Además, otras firmas españolas como Mango, Tendam, Desigual o Bimba y Lola también están teniendo un gran éxito en el mercado francés.

- Ajuste de producto:

Al igual que ocurría con Portugal, el estilo de las prendas ofertadas por Álvaro Moreno es bastante acorde al que caracteriza al consumidor francés, fundamentalmente marcado por la sofisticación y la elegancia y con una tendencia a usar ropa discreta y con un buen ajuste (Nikolai, 2021). No obstante, y como ya se mencionó en el análisis de Portugal, a pesar de que el catálogo de Álvaro Moreno se caracteriza mayoritariamente por la ropa clásica y elegante, este también dispone de prendas más informales que le permiten abrirse a cualquier consumidor. De esta forma, esta semejanza de estilos, unida a la buena aceptación que las firmas “*made in Spain*” están teniendo en el territorio francés, las cuales están multiplicando sus puntos de venta, no será necesario realizar modificaciones en los productos del catálogo de la empresa textil sevillana.

#### 4.2.3. Italia

El último destino candidato para la internacionalización de Álvaro Moreno que se va a analizar es Italia, un país mediterráneo situado, al igual que España, en un lugar estratégico al sur de Europa, lo que hace que ambos países posean características similares a nivel social y cultural.

##### 4.2.3.1. Factores contextuales

- Distancia geográfica

De los tres países analizados, Italia es el que se encuentra a una mayor distancia de España, siendo la ruta más corta entre estos dos países de 1.939,16 km (es.distance.to, 2022). No obstante, la comunicación por vía terrestre en este caso es la menos eficiente en cuanto a tiempo y coste se refiere, sin embargo, también existen conexiones aéreas y marítimas entre los puertos mediterráneos de ambos territorios.

- Distancia económica

En primer lugar, se hace nuevamente una comparativa del nivel de rentas en ambos países, lo que nos permite observar en la *Tabla 4.6.* que existe una diferencia, en este caso, a favor de Italia. El salario medio en el país italiano ascendió en el 2021 a los 34.032 euros anuales, frente a los 26.832 euros del país español, lo que significa que en Italia este indicador es aproximadamente un 26,83% superior que en España. Por su parte, en lo que se refiere al PIB per cápita, este también favorece la postura de Italia como posible candidato para la internacionalización de Álvaro Moreno, pues vuelve a ser superior que en España.

**Tabla 4.6.** Comparativa Salario Medio y PIB Per Cápita España- Italia (2021).

	España	Italia
<b>Salario Medio</b>	26.832 €	34.032 €
<b>PIB Per Cápita</b>	25.460 €	30.040 €

Fuente: elaboración propia a partir de datosmacro (2022).

Por su parte, atendiendo a los costes de vida, Italia es un país un 13% más caro que España, siendo el coste de transporte el único que es más o menos igual en ambos países (Expatisan, 2022). No obstante, según el último informe *GfK Purchasing Power Europe 2021* del que ya hemos hablado con anterioridad, el poder adquisitivo en el país italiano es superior que en el español, con una cifra que en dicho año ascendía a los 17.242 euros por persona. De esta forma, los italianos disponen de 2.533 euros más por

habitante para gastar que los españoles, traduciéndose esto en un punto positivo para Italia como posible destino en el salto internacional de la marca de moda española (GfK, 2021).

Por otro lado, la tasa de desempleo en el país mediterráneo durante el primer trimestre del 2022 ascendió al 8,8%, siendo así inferior a la alcanzada en España en ese mismo periodo de tiempo, la cual se situó en el 13,7% (datosmacro, 2022).

Teniendo todo esto en consideración, la distancia económica existente entre estos dos países puede calificarse como muy positiva.

- Distancia política

Una vez más, gracias al estudio de los tres *ratings* previamente mencionados y que se recogen en la *Tabla 4.7.*, podemos observar que, al igual que ocurría con Portugal, Italia se posiciona en una situación menos beneficiosa que España, pues tiene una mayor debilidad institucional en relación con el país español.

**Tabla 4.7.** Comparativa Ratings España – Italia.

	España	Italia
S&P	A	BBB
Moody's	Baa1	Baa3
Fitch	A-	BBB

*Fuente: elaboración propia a partir de datosmacro (2022).*

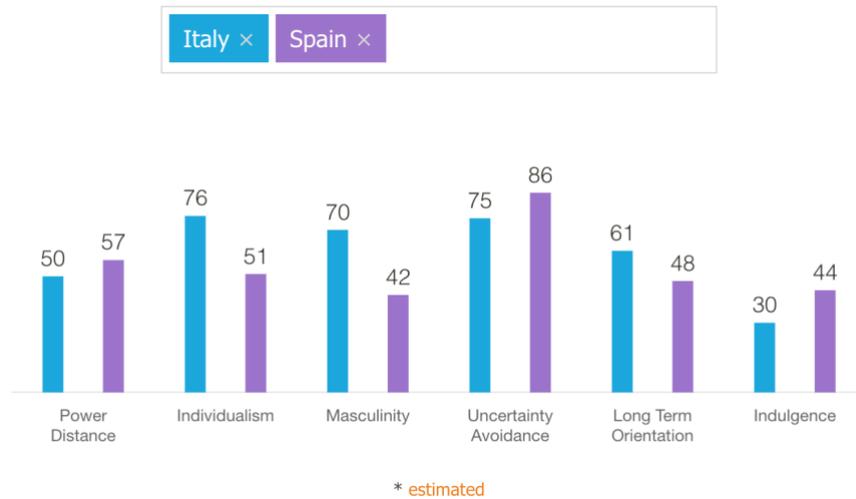
Por su parte, son múltiples las asociaciones que estos dos países tienen en común, resaltando fundamentalmente la pertenencia de ambos Estados a la Unión Europea. Además, al igual que ocurría con España, Portugal y Francia, Italia forma parte del espacio Schengen y de la eurozona, y es también un país miembro de instituciones internacionales como la ONU, la OTAN o la UNESCO.

Teniendo todo esto en cuenta, y a pesar de la mayor debilidad institucional que presenta Italia, la pertenencia a asociaciones internacionales comunes hace que podamos valorar de forma positiva la distancia política existente entre estos dos países.

- Distancia cultural

España e Italia son dos países que comparten multitud de aspectos y hábitos culturales, y a pesar de que el país de origen de la compañía se encuentra más próximo a Francia, la distancia cultural es mucho menor con el país italiano. No obstante, siguen existiendo las diferencias habituales referentes al idioma, así como a ciertas tradiciones. Para tomar una referencia con datos objetivos reales, volvemos a recurrir a las estadísticas recogidas por *Hofstede Insights*, las cuales nos permitirán conocer las principales diferencias culturales existentes entre estos dos países.

**Gráfico 4.8.** Distancia Cultural España – Italia.



Fuente: elaboración propia a partir de Hofstede-Insights (2022).

Si analizamos el gráfico, podemos observar que el individualismo y la masculinidad son las variables que presentan una mayor discrepancia, aunque ninguna de estas dos dimensiones va a afectar de forma relevante a la empresa objeto de análisis en su acceso a este mercado. Por otro lado, a pesar de no ser una de las dimensiones con mayor diferencia, la orientación a largo plazo es una variable que sí puede tener un mayor impacto, y en este caso nos indica que los italianos tienen una fuerte propensión al ahorro y la inversión, pudiendo este hecho repercutir negativamente sobre las ventas de la compañía tal y como se mencionó en el análisis de Francia. No obstante, los italianos se caracterizan por ser de los europeos con un mayor gasto en moda, de hecho, en el año 2018, Italia se situaba junto con Portugal en la lista de hogares de la unión europea que más gasto dedicaron a la ropa y el calzado, con un 6,2% de su gasto total en consumo (elboletín, 2018).

Teniendo todo esto en cuenta, la distancia cultural entre estos dos países es bastante estrecha, calificando por tanto esta variable como muy positiva.

#### 4.2.3.2. Factores de ajuste

- Barreras de entrada

Al igual que ha ocurrido en el análisis de los otros dos países candidatos, la pertenencia de Italia a la Unión Europea, así como las políticas de dicha institución que promueven el libre movimiento de las empresas y las exportaciones, hacen que las barreras de entrada sean prácticamente inexistentes. Italia ofrece multitud de posibilidades a la oferta española en la mayor parte de los sectores, pues es un país con un nivel de apertura al comercio exterior muy elevado y un importador neto de materias primas y productos semielaborados (ICEX, 2022). No obstante, el mercado italiano se caracteriza por ser complejo y competitivo, siendo recomendable el establecimiento de alianzas estratégicas con socios locales para mitigar estos obstáculos en los procesos de consolidación de las empresas en dicho mercado (ICEX, 2022). Sin embargo, al igual que ocurría con Portugal, la compañía ya fabrica en el país italiano, lo que supone una situación ventajosa a la hora de establecerse en dicho mercado.

- Poder negociador de los clientes

El país transalpino presenta unas características propias de una economía madura, con un mercado complejo y bien organizado que está formado por casi 60 millones de consumidores con un poder adquisitivo elevado, aunque sujeto a un cierto estancamiento en los últimos años debido a la complicada situación económica general. Según el ICEX, el consumidor italiano suele ser exigente en lo que se refiere a la calidad de los productos, su diseño y su presentación debido a la amplia oferta nacional de la que dispone en la mayoría de los sectores, lo que supone un punto positivo para la empresa textil española (ICEX, 2022). No obstante, un punto importante a destacar es la fuerte concienciación por parte de los productores y consumidores italianos sobre la preeminencia del producto nacional, lo que dificultará a Álvaro Moreno la comercialización de sus productos en dicho mercado (ICEX, 2022).

- Intensidad de la competencia

En el año 2020, la distribución comercial italiana no alimentaria alcanzó un volumen de ventas de 93,5 mil millones de euros, de los que el 19,3% pertenecían al sector textil. Tanto la demanda final como el consumo interno de productos extranjeros está concentrado en las regiones del centro-norte del país y en los grandes centros urbanos, y para lograr tener éxito en este territorio, las empresas españolas deben tener en cuenta las peculiaridades de este mercado maduro y saturado en gran parte de los productos y sectores (ICEX, 2022). Por su parte, es importante remarcar que, según el ICEX, *“el sector de la moda es una de las industrias más importantes de Italia en términos de valor, empleo y prestigio, situando al país en la cabeza de Europa en cuanto a empleo en las pymes”* (ICEX, 2022). No obstante, en los últimos años esta industria se ha redimensionado, pues en 2011 había 12.063 operadores en dicho sector, mientras que en 2017 se contabilizaron solo 10.493. Todo esto ha tenido lugar, según el ICEX, *“en un contexto de desaceleración de la demanda interna de productos textiles”* (Armesto, 2018).

- Ajuste de producto

Tal y como ocurre con los consumidores de Portugal y Francia, nos encontramos nuevamente con que el estilo de los italianos a la hora de vestir concuerda bastante con el de las prendas ofertadas por la firma de moda española. Las camisas, los pantalones blancos, los trajes de lino o las americanas son elementos básicos en el armario de un italiano, y la paleta de colores que más les caracteriza es la que tiende a tonos naturales como el arena o el azul pálido, tonalidades muy comunes en las prendas del catálogo de Álvaro Moreno (BH, 2022). De esta forma, teniendo en cuenta la similitud de este estilo con el de las prendas ofertadas por la firma sevillana, no será necesario realizar modificaciones en las mismas para acceder con al mercado italiano.

### 4.3. Selección del país

Tras analizar los tres países candidatos para la internacionalización, se recogen en las siguientes tablas los resultados obtenidos tanto en el análisis de la distancia nacional como en el del sector (Ver *Tabla 4.8.* y *Tabla 4.9.*). De esta forma, podemos concluir que el destino más apropiado para que Álvaro Moreno extienda su negocio es Portugal, ya que, según los estudios realizados, dicho país es el que minimiza la incertidumbre al tener una distancia nacional más estrecha y un entorno con menos amenazas.

**Tabla 4.8.** Distancia nacional.

FACTORES CONTEXTUALES	FACTORES CLAVE	1	2	3	4	5	PONDERACIÓN	PORTUGAL	FRANCIA	ITALIA
DISTANCIA GEOGRÁFICA	Proximidad						40%	2	1,6	1,2
	Infraestructura							2	1,6	1,6
DISTANCIA ECONÓMICA	Diferencia de rentas						30%	1,2	1,5	1,5
	Diferencia de costes							1,5	0,6	0,9
	Poder adquisitivo							0,9	1,5	1,2
DISTANCIA POLÍTICA	Debilidad institucional						10%	0,4	0,5	0,4
	Asociaciones comunes							0,5	0,5	0,5
DISTANCIA CULTURAL	Hábitos sociales						20%	1	0,6	1
	Gustos							1	0,6	1
<b>TOTAL</b>								<b>10,5</b>	<b>9</b>	<b>9,3</b>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.9.** Fuerzas competitivas de Porter.

FACTORES DE AJUSTE	1	2	3	4	5	PONDERACIÓN	PORTUGAL	FRANCIA	ITALIA
BARRERAS DE ENTRADA						25%	1,25	0,75	1,25
PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES						30%	1,5	1,5	1,2
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA						25%	1	1	1,25
AJUSTE DE PRODUCTO						20%	1	1	1
<b>TOTAL</b>							<b>4,75</b>	<b>4,25</b>	<b>4,7</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4. Información de interés adicional sobre el país elegido

Portugal se sitúa en el extremo suroeste de la península ibérica y colinda al norte y al este con España y al oeste y al sur con el Océano Atlántico. Además, el territorio portugués cuenta con dos regiones autónomas como son las islas de Azores y Madeira (Oficina de Información Diplomática, 2022).

*Imagen 4.1. Mapa de Portugal.*



Fuente: Oficina de Información Diplomática (2022).

Las ciudades de mayor interés para Álvaro Moreno son la capital, Lisboa, y la ciudad costera de Oporto, urbes que contaban en 2021 con 544.851 y 231.962 habitantes respectivamente (INE, 2021). Además, estas dos ciudades entraron en el ranking de las 100 ciudades más visitadas del mundo elaborado por *Euromonitor International* (Idealista News, 2019). De igual forma, Lisboa y Oporto constituyen dos de las zonas más ricas de Portugal y su población es la que mayor poder adquisitivo tiene, equilibrando así el punto más negativo del análisis de Portugal y haciendo que estas sean las ciudades idóneas para la expansión internacional de Álvaro Moreno (Pordata, 2019).

El idioma oficial de este país es el portugués, aunque la afluencia turística y la similitud con otros idiomas han hecho que los ciudadanos portugueses puedan comunicarse fácilmente en español, inglés o francés. Por su parte, Portugal es una sociedad muy homogénea, sin una gran variedad de etnias en su territorio y cuya cultura ha estado fuertemente influenciada por la tradición católica, en torno a la cual giran sus valores sociales y costumbres (Arias, 2020).

Por su parte, en lo que respecta a la coyuntura macroeconómica del país, la economía portuguesa ha registrado una aceleración en su proceso de recuperación económica, con un PIB con una tasa de variación interanual del 5,81%. Además, la tasa de desempleo también ha disminuido hasta situarse en junio de 2022 en el 6,1%. Este acelerón en su ritmo de crecimiento se debe fundamentalmente al crecimiento de la demanda interna, así como de las exportaciones (Management Solutions, 2022).

#### 4.5. Estrategia de internacionalización

Cuando una empresa decide expandirse a otros mercados extranjeros, resulta necesario que seleccione la estrategia de internacionalización que va a seguir para llevar a cabo dicha expansión. De esta forma, se distinguen los cuatro tipos de estrategia que se recogen en el *Gráfico 4.9.* en función del grado de eficiencia y de la adecuación de los productos o servicios a los mercados.

*Gráfico 4.9. Estrategia de internacionalización.*



*Fuente: elaboración propia.*

Álvaro Moreno es una marca de moda masculina que se caracteriza por la apuesta constante por la innovación y la creación de nuevos diseños, prestando siempre especial atención a la selección de materias primas de alta calidad con el fin de que esta se refleje en las prendas que ofrece al consumidor final. Sin embargo, el sector textil en el que opera está muy concurrido y sus productos son estandarizados, lo que hace que los clientes tengan un alto poder de negociación y que al mismo tiempo carezcan de costes de cambio. Además, los precios ofertados por esta son muy competitivos, teniendo por tanto que centrarse en la reducción de costes para lograr una ventaja competitiva frente a sus múltiples competidores.

Por otro lado, ya hemos mencionado con anterioridad que el catálogo ofertado por esta empresa en el mercado al que acceda será el mismo que el de su país de origen, por lo que no llevará a cabo adaptaciones para acceder pudiendo afirmar que la adecuación a los mercados es baja.

Con todo esto, podemos concluir que la estrategia más adecuada a seguir por la compañía para llevar a cabo su proceso de internacionalización es la estrategia global, de la cual se recogen sus principales ventajas y desventajas en la *Tabla 4.10.* y la que le va a permitir conseguir una notoriedad de marca importante al mismo tiempo que reduce los costes gracias a la evitación de tener que adaptarse a los mercados a los que accede.

**Tabla 4.10.** Ventajas y desventajas de la Estrategia Global.

<b>ESTRATEGIA GLOBAL</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Reducción de costes	Centralización administrativa
Mejoras en la calidad de los productos	Insatisfacción de los clientes debido a la estandarización de la producción
Incrementar las preferencias de los clientes	Mayor riesgo económico
Mayor eficacia competitiva	Alto riesgo por la competencia

Fuente: elaboración propia a partir de Riquelme (2022).

## 5. MÉTODO DE ENTRADA

Una vez seleccionados el país al que se va a acceder y la estrategia de internacionalización que se va a emplear, resulta imprescindible elegir el método más adecuado para extender con éxito el negocio a dicho mercado, teniendo para ello tres alternativas distintas: la exportación (directa e indirecta), los acuerdos de colaboración o la implantación directa en el exterior. Para esta elección se va a emplear el modelo basado en la Teoría de Capacidades Organizativas (TCO), la cual se expresa a través de las siguientes tres variables (Pla Barber & León Darder, 2004):

- **Tamaño:** el tamaño de la empresa es uno de los factores que pueden suponer una ventaja a la hora de abrirse un hueco en el mercado exterior, pues a mayor tamaño, la capacidad de la empresa para generar recursos también aumenta y, por tanto, esta puede asumir un mayor control y riesgo en el país extranjero. En el caso que nos ocupa, Álvaro Moreno puede clasificarse como una empresa mediana, pues a pesar de tener en la actualidad más de 250 trabajadores en plantilla, tanto su volumen de ventas como su activo no superan los 50 y 43 millones de euros que respectivamente son necesarios para considerarse empresa grande. No obstante, la cifra de negocio de la compañía sí superaba ese límite en el 2019, por lo que antes de la situación coyuntural causada por la COVID-19, era una empresa de tamaño grande ya que cumplía dos de los tres criterios medidos. De esta forma, la compañía no posee esa limitación característica de las empresas pequeñas en cuanto a la disposición de recursos financieros, lo que aumenta su probabilidad de emplear formas de entrada que implican un mayor control y compromiso de recursos.
- **Experiencia internacional:** en este caso, Álvaro Moreno únicamente opera en su mercado de origen, por lo que su experiencia en la expansión del negocio a nuevos mercados es nula. Teniendo esto en cuenta, según la teoría, el método más adecuado para acceder al mercado portugués sería aquel que conlleve un menor riesgo, como ocurre con la exportación, el método más empleado por aquellas empresas que, al igual que Álvaro Moreno, carecen de experiencia y procuran por tanto asumir los menores riesgos posibles, de tal forma que la empresa produce bienes en el mercado local y los vende en los mercados exteriores. No obstante, si bien es cierto que, aunque la compañía no cuente con tiendas físicas en ningún mercado exterior, esta produce desde hace varios años en diversos países extranjeros.
- **Naturaleza tácita del *know-how*:** cuando una empresa accede a nuevos mercados, debe trasladar sus competencias eligiendo para ello un método de entrada que no

afecte a la capacidad que esta tiene para generar ventajas competitivas. En el caso de Álvaro Moreno, es una empresa que apuesta por hacer “moda de kilómetro cero”, fabricando la mayor parte de su producción desde su sede central en Osuna, lo que les permite ofertar calidad y diseño a precios muy competitivos y una cuidada atención al cliente gracias al equipo humano que conforma la empresa. Además, como la propia marca destaca, toda la red de tiendas pertenece a la propia firma, declinando así cualquier propuesta de franquicia, pues la compañía prefiere mantener el control total y llevar a cabo una expansión más sólida y sin tener que recurrir a socios para favorecer su crecimiento, aunque esto suponga un proceso más lento y costoso. Con el objetivo de mantener todo esto, resulta más interesante emplear un método de entrada directo que permita asumir un mayor grado de control.

De esta forma, en función de esta teoría, dos de los factores analizados nos indican que el método más adecuado es la implantación directa en el exterior, ya que, a pesar de ser la opción más arriesgada y costosa, pues debes asumir toda la inversión, también es la que suele ser más rentable según una visión largoplacista, así como la que le permite a la empresa reunir todo el control, cumpliendo así con el objetivo de la compañía mencionado en el párrafo anterior y relativo a la expansión y el control de ventas. Además, la disponibilidad suficiente de recursos financieros, materiales y humanos por parte de la firma de moda constituyen motivos de peso para considerar adecuada esta estrategia de acceso a nuevos mercados.

## 6. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ha llevado a cabo un análisis de Álvaro Moreno, una firma de moda masculina española, gracias al cual hemos podido diseñar un plan de internacionalización acorde a las capacidades de una compañía que aún no tiene presencia a nivel internacional, pero cuyo éxito en su mercado de origen la ha convertido en una empresa con el potencial y los recursos necesarios para acometer el proceso de internacionalización de su negocio y crecer en mercados extranjeros.

La apuesta por el “*made in Spain*”, la oferta de productos de calidad a precios competitivos y la ilusión por el crecimiento constituyen los factores en torno a los cuales gira el éxito que esta empresa está teniendo en territorio nacional, y, desde mi punto de vista, a los que esta debe mantenerse fiel en su proceso de extensión del negocio a otros países. Además, su idea de mantener el control total con el objetivo de mimar en primera persona al cliente, así como de cuidar y potenciar su imagen de marca, supone una ventaja tanto para la propia compañía como para sus clientes, que pueden acceder a sus prendas a precios más asequibles al no haber un intermediario que tenga que obtener un margen de beneficio.

Gracias al plan de internacionalización que se ha diseñado a lo largo de este trabajo, y más concretamente, al análisis de la situación geográfica, económica, política y cultural, así como de la situación del sector en los distintos países candidatos, hemos podido determinar que Portugal es el país que reúne las mejores condiciones para expandir el negocio de la empresa textil objeto de estudio. Su escasa distancia nacional con respecto al país de origen de la compañía, así como la existencia de un entorno con menos amenazas, favorecerán la ganancia de cuota de mercado por parte de la empresa en el país portugués, convirtiéndolo en el destino más idóneo.

Por su parte, se ha llegado a la conclusión de que la estrategia global es la más adecuada para la internacionalización del negocio de Álvaro Moreno, ya que le permitirá ser más eficiente en términos de costes al no tener que adaptarse al mercado al que

accede. De igual forma, tras analizar los tres factores clave en los que se basa la Teoría de Capacidades Organizativas, se ha determinado que el método más adecuado para el acceso al mercado portugués es la implantación directa en el exterior, la cual le permitirá a la empresa cumplir con su objetivo de mantener el control al responsabilizarse completamente de la venta al consumidor final a través de sus tiendas propias, al mismo tiempo que sigue explotando el centro logístico que esta tiene en su localidad de origen.

Finalmente, resulta importante destacar que la limitación en el acceso a información tal como las relaciones con socios extranjeros que pueda tener la empresa, así como la situación de la industria en mercados exteriores o el grado de preparación con el que cuenta el personal de la compañía para acometer este tipo de proyecto, puede afectar en la elección del país de destino. Del mismo modo, la limitación en la extensión de este Trabajo Fin de Máster ha imposibilitado completar el plan de internacionalización con una investigación de carácter cuantitativa y basada en un análisis financiero más sólido que permita evaluar la viabilidad del proyecto desde una perspectiva tanto económica como financiera, así como en términos de los costes y beneficios que este proceso lleva implícitos, siendo por tanto recomendable su elaboración.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Álvaro Moreno, 2022. *Alvaro Moreno*. [En línea] Available at: [https://www.alvaromoreno.com/es\\_es/home](https://www.alvaromoreno.com/es_es/home) [Último acceso: 16 Febrero 2022].

AICEP, 2022. *Proveedores de Portugal*. [En línea] Available at: <https://proveedoresdeportugal.com/sectores/> [Último acceso: 8 Junio 2022].

Arias, E., 2020. *lifeder.com*. [En línea] Available at: <https://www.lifeder.com/cultura-de-portugal/> [Último acceso: 3 Agosto 2022].

Armesto, I., 2018. *ICEX España Exportación e Inversiones*. [En línea] Available at: <file:///Users/yadhirafuentevilla/Downloads/industria%20textil%20italia-compressed.pdf> [Último acceso: 13 Julio 2022].

Barahona, P., 2019. *EL PAIS*. [En línea] Available at: [https://elpais.com/economia/2019/11/19/actualidad/1574161536\\_277250.html](https://elpais.com/economia/2019/11/19/actualidad/1574161536_277250.html) [Último acceso: 16 Febrero 2022].

Barahona, P. & Ruso, F., 2018. *El Español*. [En línea] Available at: [https://www.elespanol.com/reportajes/20181118/alvaro-moreno-sevillano-sin-dani-mateo-intermedio/353715715\\_0.html](https://www.elespanol.com/reportajes/20181118/alvaro-moreno-sevillano-sin-dani-mateo-intermedio/353715715_0.html) [Último acceso: 21 Abril 2022].

BH, 2022. *BADHOMBRE*. [En línea] Available at: <https://badhombremagazine.com/asi-es-como-debes-vestir-segun-el-estilo-de-los-caballeros-italianos/#:~:text=Saco%2C%20pantal%C3%B3n%20y%20chaleco%2C%20juntos,el%20vestir%2>

Odel%20hombre%20italiano.

[Último acceso: 14 Julio 2022].

Blog ruralvía, 2020. *Blog ruralvía.* [En línea]

Available at: <https://blog.ruralvia.com/la-internacionalizacion-de-las-empresas-y-sus-retos-a-partir-del-covid/>

[Último acceso: 23 Agosto 2022].

datosmacro, 2022. *datosmacro.com.* [En línea]

Available at: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/portugal/espana?sc=XE74>

[Último acceso: 6 Junio 2022].

datosmacro, 2022. *datosmacro.com.* [En línea]

Available at: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/espana/francia>

[Último acceso: 14 Junio 2022].

datosmacro, 2022. *datosmacro.com.* [En línea]

Available at: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/espana/italia>

[Último acceso: 7 Julio 2022].

elboletin, 2018. *El Boletin.* [En línea]

Available at: <https://www.elboletin.com/que-europeos-gastan-mas-en-ropa-y-calzado/>

[Último acceso: 7 Junio 2022].

elEconomista, 2019. *elEconomista.es.* [En línea]

Available at: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/ALVARO-MORENO.html>

[Último acceso: 17 Febrero 2022].

Entretexiles, 2014. *Entretexiles.* [En línea]

Available at: <http://entretexiles.blogspot.com/2014/12/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter.html>

[Último acceso: 7 Junio 2022].

es.distance.to, 2022. *es.distance.to.* [En línea]

Available at:

[https://es.distance.to/Espa%C3%B1a/Italia#:~:text=La%20distancia%20m%C3%A1s%20corta%20\(l%C3%ADnea,Italia%20es%201.435%2C98%20km.&text=La%20ruta%20m%C3%A1s%20corta%20entre,seg%C3%BAn%20el%20planificador%20de%20ruta.](https://es.distance.to/Espa%C3%B1a/Italia#:~:text=La%20distancia%20m%C3%A1s%20corta%20(l%C3%ADnea,Italia%20es%201.435%2C98%20km.&text=La%20ruta%20m%C3%A1s%20corta%20entre,seg%C3%BAn%20el%20planificador%20de%20ruta.)

[Último acceso: 7 Julio 2022].

Eurostat, 2021. *Eurostat.* [En línea]

Available at:

[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LC\\_LCI\\_LEV\\_custom\\_709491/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=eb78a6c4-aa9b-4210-ad86-6f9d003e1952](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LC_LCI_LEV_custom_709491/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=eb78a6c4-aa9b-4210-ad86-6f9d003e1952)

[Último acceso: 18 Febrero 2022].

Expatistan, 2022. *Expatistan.* [En línea]

Available at: [https://www.expatistan.com/es/costo-de-](https://www.expatistan.com/es/costo-de-vida/pais/comparacion/espana/portugal)

[vida/pais/comparacion/espana/portugal](https://www.expatistan.com/es/costo-de-vida/pais/comparacion/espana/portugal)

[Último acceso: 6 Junio 2022].

## PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ÁLVARO MORENO SL

Expatistan, 2022. *Expatistan.* [En línea]  
Available at: <https://www.expatistan.com/es/costo-de-vida/pais/comparacion/espana/francia>  
[Último acceso: 14 Junio 2022].

Expatistan, 2022. *Expatistan.* [En línea]  
Available at: <https://www.expatistan.com/es/costo-de-vida/pais/comparacion/espana/italia>  
[Último acceso: 7 Julio 2022].

G&M, 2019. *Gastronomía y Moda.* [En línea]  
Available at: <https://gastronomiaymoda.com/alvaro-moreno-afronta-un-ambicioso-proyecto-de-ampliacion-de-su-sede-logistica-en-osuna-que-permitira-triplicar-su-espacio-y-duplicar-el-numero-de-trabajadores/>  
[Último acceso: 21 Abril 2022].

GfK, 2021. *Growth from Knowledge.* [En línea]  
Available at: <https://www.gfk.com/es/prensa/purchasing-power-2021-spain>  
[Último acceso: 7 Junio 2022].

Gifex, 2022. *Gifex.com.* [En línea]  
Available at: [https://www.gifex.com/fullsize/2010-11-05-12582/Frontera entre Espana y Portugal.html](https://www.gifex.com/fullsize/2010-11-05-12582/Frontera%20entre%20Espana%20y%20Portugal.html)  
[Último acceso: 6 Junio 2022].

Hernández, D., 2019. *ICEX España.* [En línea]  
Available at: <file:///Users/yadhira Fuentesvilla/Downloads/doc2019818304@a.pdf>  
[Último acceso: 8 Junio 2022].

Hofstede-Insights, 2022. *Hofstede Insights.* [En línea]  
Available at: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal,spain/>  
[Último acceso: 7 Junio 2022].

Hofstede-Insights, 2022. *Hofstede Insights.* [En línea]  
Available at: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/france,spain/>  
[Último acceso: 15 Junio 2022].

Hofstede-Insights, 2022. *Hofstede Insights.* [En línea]  
Available at: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/italy,spain/>  
[Último acceso: 8 Julio 2022].

ICEX, 2022. *icex.es.* [En línea]  
Available at: <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>  
[Último acceso: 12 Julio 2022].

ICEX, 2022. *icex.es.* [En línea]  
Available at: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/moda-italia-sostenible-new2021875936.html?idPais=IT>  
[Último acceso: 13 Julio 2022].

ICEX, 2022. *icex.es.* [En línea]  
Available at: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros->

[servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/regimen-arancelario-y-reglamentacion/index.html?idPais=IT](https://www.icex.es/ics/ingles/servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/regimen-arancelario-y-reglamentacion/index.html?idPais=IT)

[Último acceso: 12 Julio 2022].

ICEX, 2022. *icex.es*. [En línea]  
Available at: <https://www.icex.es/ics/ingles/servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/base-de-datos-de-barreras-arancelarias/index.html?idPais=PT>

[Último acceso: 7 Junio 2022].

ICEX, 2022. *icex.es*. [En línea]  
Available at: <https://www.icex.es/ics/ingles/servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=FR>

[Último acceso: 20 Junio 2022].

iContainers, 2020. *iContainers*. [En línea]  
Available at: <https://www.icontainers.com/es/2020/01/22/principales-exportaciones-importaciones-espana/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1les%20son%20las%20Principales%20Exportaciones%20e%20Importaciones%20de%20Espa%C3%B1a%3F,-22%20Jan%20%2F%202020&text=Los%20grandes%20socios%20co>

[Último acceso: 20 Junio 2022].

Idealista News, 2019. *Idealista News*. [En línea]  
Available at: <https://www.idealista.pt/es/news/estilo-de-vida-en-portugal/2019/10/09/432-lisboa-y-oporto-entre-las-100-ciudades-mas-visitadas>

[Último acceso: 3 Agosto 2022].

Inditex, 2022. *Inditex*. [En línea]  
Available at: <https://www.inditex.com/web/guest/quienes-somos/inditex-en-el-mundo#country/PT>

[Último acceso: 8 Junio 2022].

Inditex, 2022. *Inditex*. [En línea]  
Available at: <https://www.inditex.com/web/guest/quienes-somos/inditex-en-el-mundo#country/FR>

[Último acceso: 23 Junio 2022].

INE, 2021. *Instituto Nacional de Estadística*. [En línea]  
Available at: [https://www.ine.pt/scripts/db\\_censos\\_2021.html](https://www.ine.pt/scripts/db_censos_2021.html)

[Último acceso: 3 Agosto 2022].

INE, 2021. *Instituto Nacional de Estadística Portugal*. [En línea]  
Available at: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0011166&selTab=tab0](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0011166&selTab=tab0)

[Último acceso: 8 Junio 2022].

Juárez, C., 2022. *modaes.es*. [En línea]  
Available at: <https://www.modaes.es/entorno/portugal-el-socio-preferente-de-la-industria->

[espanola-florece-ante-el-crack-de-la-supply.html](#)

[Último acceso: 8 Junio 2022].

Juarez, C. & Tamayo, M., 2022. *Modaes*. [En línea] Available at: <https://www.modaes.com/entorno/francia-el-mayor-cliente-de-la-moda-espanola-va-a-las-urnas>

[Último acceso: 23 Junio 2022].

Leandro, A. A., 2009. El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, III(3), p. 18.

Losa, J. L., 2018. *elEconomista.es*. [En línea] Available at: <https://www.eleconomista.es/andalucia/noticias/9543599/11/18/La-firma-sevillana-Alvaro-Moreno-inicia-su-expansion-internacional.html>

[Último acceso: 17 Febrero 2022].

Losa, J. L., 2019. *elEconomista.es*. [En línea] Available at: <https://www.eleconomista.es/andalucia/noticias/10165334/10/19/Alvaro-Moreno-se-lanza-a-producir-sus-propias-prendas-en-Osuna.html>

[Último acceso: 17 Febrero 2022].

Losa, J. L., 2021. *El Confidencial*. [En línea] Available at: [https://www.elconfidencial.com/espana/andalucia/2021-10-06/firmas-moda-andaluzas-cambian-sexo-crecer-pandemia\\_3301670/](https://www.elconfidencial.com/espana/andalucia/2021-10-06/firmas-moda-andaluzas-cambian-sexo-crecer-pandemia_3301670/)

[Último acceso: 21 Abril 2022].

Management Solutions, 2022. *Management Solutions*. [En línea] Available at: <https://www.managementsolutions.com/es/publicaciones-y-eventos/informes-sectoriales/informe-de-coyuntura-macroeconomica/portugal#:~:text=Durante%20el%20cuarto%20trimestre%20de,interanual%20del%205%2C81%25>.

[Último acceso: 3 Agosto 2022].

Moreno, S., 2019. *El Mundo*. [En línea] Available at: <https://www.elmundo.es/papel/2019/12/17/5df769b221efa03e378b458f.html>

[Último acceso: 18 Febrero 2022].

Nikolai, A., 2021. *eHow En Español*. [En línea] Available at: [https://www.ehowenespanol.com/tipo-ropa-franceses-sobre\\_445272/](https://www.ehowenespanol.com/tipo-ropa-franceses-sobre_445272/)

[Último acceso: 23 Junio 2022].

Oficina de Información Diplomática, 2022. *Ministerio de Asuntos Exteriores*. [En línea] Available at:

[https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PORTUGAL\\_FICHA%20PAIS.pdf](https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PORTUGAL_FICHA%20PAIS.pdf)

[Último acceso: 3 Agosto 2022].

Pla Barber, J. & León Darder, F., 2004. *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Educación.

Pordata, 2019. *Pordata*. [En línea] Available at: <https://www.pordata.pt/Municipios/Poder+de+compra+per+capita-118>

[Último acceso: 3 Agosto 2022].

Riquelme, M., 2022. *Web y empresas.* [En línea]  
Available at: <https://www.webyempresas.com/estrategia-global/>  
[Último acceso: 8 Agosto 2022].

SABI, 2022. *SABI.* [En línea]  
Available at:  
<https://sabi.bvdinfo.com/Search.QuickSearch.serv? CID=1&context=2FNVJXMHR7CTCB6&loginpostback=true&ssotoken=TFuNGIbJ5KasfSQLI13yRIkRIwy36CYupSWydCmVuI>  
[Último acceso: 20 Abril 2022].

Sekulits, C., 2018. *Expansión.* [En línea]  
Available at:  
<https://www.expansion.com/pymes/2018/05/04/5ad9c08746163f55248b459d.html>  
[Último acceso: 7 Junio 2022].

Sekulits, C., 2019. *Expansión.* [En línea]  
Available at:  
<https://www.expansion.com/pymes/2019/01/10/5c2f37ca22601d1c628b4592.html>  
[Último acceso: 20 Junio 2022].