



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

LA NUEVA GLOBALIZACIÓN: ACELERACIÓN O RETROCESO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS TEXTILES

Autor: Celia Villalón Rodríguez

Director: Pablo Blanco Juárez

MADRID | Junio 2024

Resumen

El concepto de la nueva globalización ha replanteado las interconexiones entre países en términos geopolíticos, tecnológicos, legislativos, sostenibles y socioculturales, impactando a la internacionalización de las empresas en la industria textil. Este trabajo se centra en analizar el impacto de la globalización en este sector, investigando las estrategias y métodos empleados por las empresas para expandirse globalmente. Se examinan los impulsos y razones detrás de la expansión, los retos culturales y logísticos, y los diferentes modos de entrada, resaltando la importancia de la adaptación en este contexto de cambios constantes. Además, se identifican las estrategias de internacionalización y modos de entrada más efectivos para que las empresas textiles logren el éxito en el competitivo mercado global, ofreciendo un análisis y recomendaciones para futuras expansiones. Finalmente, se destaca la creciente relevancia de la sostenibilidad y los avances tecnológicos, junto con el papel crucial del comercio electrónico y los marketplaces para alcanzar un público global. Asimismo, se analiza el impacto de los aranceles y barreras comerciales, resaltando la necesidad de una gestión estratégica en un entorno altamente regulado.

Palabras clave:

Globalización, internacionalización, industria textil, avances tecnológicos, e-commerce, sostenibilidad, cuotas y aranceles.

Abstract

The concept of new globalization has reshaped the interconnections between countries in geopolitical, technological, legislative, sustainable, and sociocultural terms, significantly impacting the internationalization of companies within the textile industry. This study focuses on analysing the impact of globalization on this sector, examining the strategies and methods employed by companies to expand globally. The drivers and rationales behind expansion, the cultural and logistical challenges, and the various modes of entry are examined, emphasizing the importance of adaptation in this context of constant change. Furthermore, the most effective internationalization strategies and modes of entry for textile companies to succeed in the competitive global market are identified, providing a comprehensive analysis and recommendations for future expansions. Finally, the increasing relevance of sustainability and technological advancements is underscored, along with the pivotal role of e-commerce and marketplaces in reaching a global audience. The impact of tariffs and trade barriers is also examined, highlighting the necessity of strategic management in a highly regulated environment.

Key words:

Globalization, internationalization, textile industry, technological advancements, e-commerce, sustainability, quotas and tariffs.

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Contextualización del Tema	7
1.2. Objetivos	7
1.3. Metodología	8
2. INDUSTRIA TEXTIL Y EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN.....	9
2.1. Introducción a la Industria Textil.....	9
2.1.1. Producción de los Tejidos	9
2.1.2. Sector de Confección	10
2.1.3. Sector de la Moda	11
2.2. Historia y Evolución de la Industria Textil	11
2.3. Impacto de la Globalización en la Industria Textil	13
3. INTERNACIONALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA TEXTIL.....	14
3.1. Concepto de Internacionalización.....	15
3.2. Evolución de la Desglobalización.....	16
3.2.1. Impacto de los Sucesos Geopolíticos	16
3.2.2. Efecto del Cambio Climático	18
3.2.3. Impacto de Avances Tecnológicos.....	18
3.3. Métodos de Internacionalización	19
3.4. Internacionalización en el Sector Textil	26
3.4.1. Internacionalización de la Producción en la Industria Textil	27
3.4.2. Internacionalización de la Comercialización en el Sector Textil	28
3.4.3. Fusiones y Adquisiciones (<i>M&A</i>) en la Industria Textil.....	29
4. CASOS PRÁCTICOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	30
4.1. Análisis de Casos de Éxito.....	31
4.1.1. Mango Mng Holding, S.L. (Grupo Mango).....	31
4.1.2. Grupo Camper.....	45
4.2. Plan de Internacionalización para Flabelus.....	48
4.2.1. Entendimiento de Fabelus	48
4.2.2. Modelo de Negocio	49
4.2.3. Análisis del Mercado de Oriente Medio y Estrategias de Internacionalización.....	52
4.2.4. Resumen de Recomendaciones y Perspectivas de Futuro.....	58
5. RETOS Y CONDICIONES A FUTURO EN LA INDUSTRIA TEXTIL	59
5.1. Impacto de las Nuevas Tecnologías en el Sector Textil	59
5.1.1. Innovaciones Tecnológicas	59
5.1.2. Comercio online y Estrategias de E-commerce	66
5.1.3. Impacto de los Marketplaces	70
5.1.4. Efecto en las Pymes	71
5.2. Efecto de la Sostenibilidad en el Sector Textil	72

5.2.1. Desafíos Ambientales	72
5.2.2 Prácticas Sostenibles en la Industria	75
5.3. Cuotas y Aranceles	77
6. CONCLUSIONES.....	81
7. BIBLIOGRAFÍA.....	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Proveedores de Mango por Continentes y Países	33
----------------------------------------------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Decisiones clave para entrar en un mercado extranjero	19
Figura 2. Matriz de Estrategias de Negocios Internacionales	25
Figura 3. Logotipo de Mango.....	31
Figura 4. Fotografía del Fundador de Mango.....	31
Figura 5. Fotografía Fabrica de Camper.....	45
Figura 6. Fotografía de Zapatos Camper.....	45
Figura 7. Logotipo de Camper.....	45
Figura 8. Logotipo de Flabelus.....	48
Figura 9. Fotografía de Calzado Flabelus	48
Figura 10. Red de blockchain para la cadena de distribución en el sector textil	65
Figura 11. Probador virtual	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de riesgo, control, flexibilidad y rapidez en la internacionalización	24
Tabla 2. Distribución de Tiendas Propias y Franquicias de Mango en Europa en 2022.	39
Tabla 3. Distribución de Tiendas Propias y Franquicias de Mango en América en 2022.	40
Tabla 4. Distribución de Tiendas Propias y Franquicias de Mango en África en 2022.....	41
Tabla 5. Distribución de Tiendas Propias y Franquicias de Mango en Asia en 2022.....	42
Tabla 6. Comparación de Métodos de Entrada: Franquicias vs. Tiendas Propias	43

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contextualización del Tema

En los últimos años, la internacionalización ha ganado una relevancia cada vez mayor en el sector textil, impulsado por un mundo cada vez más global y la creciente interconexión de los mercados. Enfrentándose a una serie de desafíos globales, como el aumento de los costes de producción y la necesidad de adaptar las cadenas de suministros, las empresas textiles se ven obligadas a explorar nuevos mercados e incorporar innovaciones tecnológicas para mantenerse competitivas.

Además, las compañías deben adaptarse a cambios significativos en las dinámicas de producción global, como el desplazamiento de centros de fabricación hacia países con costes laborales más bajos y la creciente demanda de prácticas sostenibles. En este contexto, los conceptos de nearshoring y economía circular comienzan a cobrar más fuerza.

A través de un análisis de estrategias empleadas por empresas líderes, se examinará el impacto de las nuevas tecnologías y la sostenibilidad en la producción y comercialización, así como los retos y oportunidades que presenta el mercado global. Además, se realizará un análisis de mercado de la empresa Flabelus y se desarrollará un plan de internacionalización para su entrada en el mercado de Oriente Medio.

1.2. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es analizar el impacto de la nueva globalización en la internacionalización de las empresas textiles. Este estudio se centrará en las estrategias de internacionalización utilizadas en la industria textil, tanto en la producción como en la comercialización, dentro del contexto global actual. Además, se evaluará factores como el avance de las nuevas tecnologías, las interrupciones en la cadena de suministros global y las crecientes demandas de sostenibilidad están influyendo en las estrategias de expansión internacional de estas empresas.

Para alcanzar este objetivo, se examinan los siguientes sub-objetivos:

- **Examinar la evolución histórica de la globalización y su relación con la industria textil:** Destacar los hitos más relevantes en la internacionalización de las empresas textiles

hasta el siglo XXI, identificando las oportunidades y riesgos que presenta la globalización, así como el proceso de expansión de este tipo de empresas en el mercado internacional.

- **Analizar casos de éxito de internacionalización en el sector textil:** Estudiar ejemplos concretos de empresas como Mango y Camper para entender sus estrategias de expansión internacional, sistemas de producción, y métodos de entrada en nuevos mercados.
- **Desarrollar un plan de internacionalización:** Elaborar un plan para la comercialización de la empresa Flabelus en Oriente Medio, basado en los hallazgos de la investigación.
- **Explorar el impacto de las nuevas tecnologías en el sector textil:** Investigar cómo las innovaciones tecnológicas, incluyendo el diseño e impresión 3D, inteligencia artificial, robótica, RFID y blockchain, además del e-commerce y los marketplaces, están transformando los procesos de producción, logística y ventas en esta industria.
- **Examinar la importancia de la sostenibilidad en la industria textil:** Evaluar las prácticas sostenibles adoptadas por las empresas textiles y su impacto en la competitividad y percepción de marca en el mercado global. Esto incluye el uso de materiales reciclados, técnicas de producción ecológicas, y la implementación de políticas de responsabilidad social corporativa.
- **Analizar las cuotas y aranceles en la internacionalización:** Estudiar cómo los aranceles y cuotas de entrada en mercados extranjeros afectan la competitividad de las empresas textiles y sus estrategias de expansión. Identificar las mejores prácticas para gestionar estos costes y maximizar las oportunidades de mercado.

1.3. Metodología

Para llevar a cabo la investigación sobre el impacto de la globalización en empresas textiles y sus estrategias de internacionalización, se seguirá una metodología mixta que combina la investigación bibliográfica con el análisis de casos de éxito y la propuesta de un plan de internacionalización. En primer lugar, se realizará una investigación mediante la recopilación de datos e información de fuentes secundarias como informes, estadísticas y noticias de revistas y periódicos. Esto permitirá comprender y analizar el impacto de la nueva globalización en la internacionalización de las empresas en el sector textil, proporcionando contexto detallado y actualizado. Luego, se analizarán 2 casos de empresas textiles que hayan tenido éxito en su proceso de internacionalización, y se recopilarán datos internos a través de informes, su página web, la memoria anual y fuentes relevantes para analizar en detalle sus

estrategias. Además, se llevará a cabo un plan de internacionalización para la empresa Flabelus con el objetivo de comercializar sus productos en Oriente Medio. Este plan incluirá estrategias de entrada en el mercado extranjero, la identificación de oportunidades y riesgos, así como recomendaciones para ajustar su estructura organizacional.

2. INDUSTRIA TEXTIL Y EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN

En esta sección se explorará la industria textil en sus distintas fases, incluyendo la producción de tejidos, el sector de confección y la moda. Se presentará la historia y evolución del sector, y se analizará el impacto de la globalización en su desarrollo, centrándose en cómo estos cambios han influido en las dinámicas de producción y comercio a nivel global.

2.1. Introducción a la Industria Textil

La industria textil es un conjunto de actividades interconectadas que incluye la fabricación de los tejidos, el diseño, la confección y la comercialización de una gran variedad de prendas (Arostegui Zorrilla, 2021). Este sector engloba la producción de prendas de vestir, calzados y otros artículos que pueden ser utilizadas como vestimenta (Westreicher, 2020), para hogar o para usos industriales. Por lo tanto, el sector se divide en tres segmentos que son las prendas de vestir, los textiles de hogar y los textiles técnicos. Este proyecto se enfocará en el concepto genérico de “industria textil” refiriéndose a la producción y comercialización de prendas de vestir (Arostegui Zorrilla, 2021).

Es importante destacar que esta industria está formada por tres subsectores: el sector de los tejidos, el sector de confección y el sector de la moda.

2.1.1. Producción de los Tejidos

Este sector conlleva una serie de procesos para la producción de tejidos. Para ello se tiene en cuenta distintas etapas (Herranz Sanz, 2022):

- Elaboración e hilado de fibras de tejidos.
- Tintura de hilado.
- Tejeduría o proceso de tejido.
- Tintado o estampado de la tela (Sánchez Asparrín, n.d.).

La industria textil colabora mano a mano con el sector primario y la industria química, dado que es necesario para la obtención de materias primas en su fase de fabricación. Este proceso, requiere una gran cantidad de mano de obra, además de sofisticada tecnología y complejos materiales a lo largo del proceso de fabricación (Arostegui Zorrilla, 2021). Por lo tanto, la industria textil empieza con la elaboración de fibras, estas pueden ser fibras sintéticas provenientes de productos químicos o petroquímicos como el nylon y el polyester, fibras naturales de origen vegetal como el algodón, el lino o el bambú, o de origen animal como la lana y la seda (Herranz Sanz, 2022). El proceso de fabricación del tejido, que se inicia a partir de adquirir las fibras, implica la hilatura y el tejido, ambos involucrando procesos de teñido y un gran uso de maquinaria. El tejido puede teñirse en hilo, en pieza o en prenda (Sánchez Asparrín, n.d.), o bien puede ser estampado. En la mayoría de los casos en la estampación, se utiliza la técnica digital, rotativa o de sublimación. Este proceso es intensivo en maquinaria y tiende a realizarse cada vez más cerca del lugar de confección (Audaces, n.d.).

2.1.2. Sector de Confección

El segundo subsector se reconoce como la “confección de prendas de vestir” que es la última fase en la producción. Este abarca cinco partes (Sánchez Asparrín, n.d.):

- La creación del diseño.
- La selección de materiales y desarrollo de patrones.
- El corte.
- La costura, el planchado, embolsado y etiquetado de la prenda.
- El control de calidad.

La confección de la prenda abarca varias fases, desde la creación del diseño del producto hasta el desarrollo donde se seleccionan los materiales y se establece los patrones. Después, se realizan y corrigen los prototipos antes de cortar los tejidos de producción. En la etapa de corte, costura, acabado y control de calidad (Audaces, n.d.), se usa maquinaria especializada cada vez más avanzadas que hace que el sector textil requiera una inversión de capital cada vez mayor (Sánchez Asparrín, n.d.).

2.1.3. Sector de la Moda

Por otro lado, cabe destacar que aparte de la producción de tejidos y de confección, se encuentra la industria de la moda que es altamente competitiva y guiada por las tendencias. Esta industria requiere una estructura organizativa fuerte para administrar la creación, la fabricación, la comercialización y venta de los productos de moda (Fusión Moda, n.d.). Los departamentos esenciales en el sector de la moda comienzan con el diseño y elaboración de las colecciones, las cuales se desarrollan mínimo dos veces al año basadas en las tendencias y estilos identificados a través de un análisis del mercado, y se planifican y se desarrollan con al menos 270 días de anticipación (Sánchez Sailema, 2023). Una vez elaborado el diseño, el departamento de producción se encarga de la fabricación y abastecimiento de los productos. Esto implica la selección de proveedores tanto de la industria textil y de confección, planificar la producción, gestionar el inventario y coordinar la logística para que los productos se entreguen a tiempo. En la fase final, el departamento de ventas y distribución se encarga de comercializar y promocionar los productos, gestionando las redes de distribución, estableciendo acuerdos con minoristas y mayoristas, y manteniendo relaciones con los clientes (Fusión Moda, n.d.).

2.2. Historia y Evolución de la Industria Textil

La industria textil fue uno de los sectores pioneros en desarrollarse. Antes de su expansión en el siglo XIX, la producción textil se llevaba a cabo principalmente en áreas rurales. Durante esta época prevalecía un sistema artesanal llamado “sistema doméstico”, en el cual los mayoristas suministraban a familias campesinas los materiales para la producción. Estos campesinos elaboraban las prendas de vestir y luego entregaban las prendas finales a los comerciantes recibiendo el pago correspondiente.

Desde el siglo XVI, Inglaterra emergió como principal fabricante de tejidos de lana, siendo los principales exportadores en toda Europa. Sin embargo, es a finales del siglo XVII y principios del siglo XVIII cuando el sector textil comienza a tener más relevancia. Esto se debe a un aumento del poder adquisitivo de una parte más amplia de la población, requiriendo en la industria textil una mayor cantidad de mano de obra. Esto junto con la introducción de rutas comerciales con India hacen surgir nuevos tejidos como el algodón hindú.

Durante este periodo, coincidiendo con el comienzo de la Revolución Industrial a finales del siglo XVIII, se crearon maquinas capaces de producir hilo de gran calidad. Además, innovaciones como el telar mecánico y la máquina de coser permitieron una producción a gran escala y la disminución de los precios de las prendas textiles. También, se introdujo el vapor como una nueva fuente de energía, reemplazando el uso de los molinos de agua (Trinidad Requena, Soriano Miras, & Bejarano Bella, 2021). Este avance llevó a que la industria textil fuera de las primeras en crecer y desarrollarse, resultando en el establecimiento de la primera fábrica textil en el Reino Unido en 1788. Esta fábrica concentraba numerosos mecanismos controlados por una máquina de vapor y un gran número de empleados, lo que permitió acelerar significativamente la fase de producción. Otro avance importante en la industria fue la creación del telar mecánico, el cual disminuyó los costes de fabricación, posibilitó un aumento en la producción y facilitó una reducción en los precios. Además, con la aparición del ferrocarril, se amplió el alcance de operaciones de distribución, pasando de la venta nacional a una distribución internacional.

Durante ese periodo, la revolución del algodón tuvo un impacto significativo en la industria textil. Europa comenzó a producir tejidos de algodón con el objetivo de exportarlos a otros países. Esto se debe a que el algodón era una materia prima que se encontraba en gran cantidad, proveniente de plantaciones de Egipto, India y América. Además, de ser una materia prima económica como consecuencia de la mano de obra esclava en Norteamérica, y trabajo poco remunerado en Asia y África. Asimismo, el algodón era una materia prima más fácil de transportar y de tejer en comparación al lino y la seda, y contaba con una alta demanda en el mercado.

Las innovaciones desarrolladas en la Revolución Industrial continuaron evolucionando, facilitando cada vez más la fabricación y el diseño de tejidos. Entre estas innovaciones, resalta la máquina de coser Singer, inventada en Estados Unidos en 1850, que introdujo el mecanismo de aguja vertical y la aplicación del pedal, más eficiente que el movimiento lateral y uso de manivela (Herranz Sanz, 2022). Según las tecnologías avanzan, se sustituyó la máquina de vapor de agua por energía eléctrica (Adamuz, 2019). Estas nuevas incorporaciones permitieron la adaptación de una variedad de textiles con el desarrollo de tejidos químicos, como el nylon y el polyester, optimizando las materias primas y acortando el tiempo de producción.

El impacto de la Revolución Industrial marcó un hito en el sector textil, aunque el desarrollo actual de esta industria no se consolidó hasta el año 1960. Los cambios significativos fueron impulsados por la llegada de nuevos establecimientos de fabricación en Asia. A pesar de que su desarrollo fue más adelante, ofrecían mano de obra más económica y tecnologías similares, lo que impulsó a los países desarrollados a mejorar rápidamente su competitividad en el mercado. Para lograrlo, se modernizaron los equipos de producción, dado que los telares mecánicos utilizados durante varios años mostraban deficiencias, como una lenta producción, extensión del hilado o elevados costes de mantenimiento mecánico. Con la resolución de estas limitaciones, comenzó a desarrollarse la industria textil y la moda tal y como la conocemos hoy en día. Es importante resaltar que la implementación de estas mejoras en manufacturas de Asia ha llevado a que la mayoría de la producción textil global se concentre en este continente en la actualidad. No obstante, las actividades de mayor valor agregado, como el diseño, se siguen llevando a cabo mayoritariamente en Europa y Norte América (Herranz Sanz, 2022).

2.3. Impacto de la Globalización en la Industria Textil

En el contexto de la internacionalización hay varios términos que pueden generar confusión y por ello es esencial definir qué significa la globalización. Según Reyes (2001), la globalización se refiere al nivel de interdependencia entre las distintas regiones y naciones en el mundo, lo que implica una mayor conexión entre diferentes países en aspectos económicos, sociales, políticos y tecnológicos (Navarro Villacieros, 2022).

La industria textil y de confección, al igual que todo el sector manufacturero, experimenta un desarrollo constante en el contexto de una economía global en continuo cambio (Arteaga Ortiz, 2013). Durante el último siglo, las políticas comerciales relacionadas con textiles y prendas de vestir han mostrado una gran intervención gubernamental, especialmente durante la Gran Depresión y frente a la competencia proveniente de Japón entre las guerras mundiales, lo que resultó en un aumento considerable de la protección arancelaria. Tras la Segunda Guerra Mundial, los países desarrollados implementaron políticas comerciales restrictivas, aunque algunas se liberalizaron en los años 50 bajo el GATT y la OCEC. La introducción del GATT en 1955 y la reapertura de la convertibilidad de la moneda en Europa Occidental en 1958, además del incremento de exportaciones entre las naciones en desarrollo, presionaron para tomar medidas para regular las importaciones de países con salarios reducidos en las naciones industriales. Los textiles y prendas de algodón fueron centrales en este proceso y

estuvieron exentos a las normas del GATT bajo acuerdos específicos como el Acuerdo a Corto Plazo (ACP) que fue establecido de 1961 hasta 1962, y sustituido por el Acuerdo a Largo Plazo (ALP) que venció en 1973 (Secretaría del GATT, 1984). En 1974, el LTA se extendió con el Acuerdo Multifibra (AMF) incluyendo restricciones en otras materias diferentes al algodón (Organización Internacional del Trabajo, 2005), y en 1995 fue reemplazado por el Acuerdo sobre Textiles y el Vestido (Organización Mundial del Comercio, n.d.).

La liberalización del sector del comercio global se produjo tras el fin del Acuerdo sobre Textiles y el Vestido de la OMC en 2005. Anteriormente, este pacto regulaba las exportaciones hacia Europa y Estados Unidos en el sector textil y de confección, mediante un sistema de cuotas que beneficiaban a muchos países en desarrollo, protegiéndolos de la competencia global. Con la finalización de este acuerdo, las cuotas fueron eliminadas, dando lugar a un mercado internacional más abierto donde los productores de todos los países podían competir. Desde 2005, las principales formas de regulación establecidas para poder enfrentar estos cambios en la industria textil son los aranceles, acuerdos de preferencia bilaterales o regionales, las regulaciones de origen y las medidas contra el dumping establecidas por el OMC. Esto marca el comienzo de una nueva etapa en las conexiones comerciales globales en la industria textil y de confección, caracterizada por un aumento significativo en la competencia y con relevantes repercusiones económicas y sociales para varios países.

En términos generales, la liberalización del sector ha dado lugar a cadenas de suministros globales que buscan desplazar inversiones hacia destinos más competitivos en términos de costes, agilidad, cercanía geográfica, y habilidades técnicas especializadas. Específicamente en la industria textil y de confección, las zonas de deslocalización más seleccionadas por parte de Europa engloban Europa del Este (especialmente desde la expansión de la UE en 2004), el Magreb (principalmente Túnez y Marruecos) y Sudeste Asiático (como Bangladesh, China, India, Indonesia, o Sri Lanka) (Arteaga Ortiz, 2013).

3. INTERNACIONALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA TEXTIL

En esta sección se abordará primero el concepto de internacionalización, incluyendo aspectos como la producción y comercialización internacional, así como las fusiones y adquisiciones. A continuación, se examinará la evolución de la desglobalización y su impacto, y se

analizarán los métodos y modelos que las empresas emplean para expandirse globalmente, aplicables a todos los sectores empresariales.

3.1. Concepto de Internacionalización

Como manifiestan Johanson & Valhne (1977), la internacionalización es una estrategia de expansión empresarial mediante la diversificación geográfica a nivel internacional. Esto implica un proceso de cambio continuo y progresivo a largo plazo que gradualmente transforma los distintos procesos de la cadena de suministros y la organización empresarial, el cual requiere una dedicación de los recursos y competencias de la compañía en el ámbito internacional y centrado en un conocimiento global (Sanz Bravo, 2021).

Actualmente, la internacionalización de las empresas no es simplemente una ventaja competitiva, sino una necesidad esencial para mantener su posición en el mercado global. Las compañías deben destacarse en la creación de valor, tanto en el valor añadido como en la percepción de los clientes. Para lograrlo, es fundamental que también sean competitivas en términos de costes, tanto en la producción como en el aprovisionamiento (Centro de Innovación y Emprendimiento Digital [CIED], 2019). Por lo tanto, las empresas deben tener en cuenta el proceso de internacionalización que se divide en dos partes principales: la producción y la comercialización.

La internacionalización de la producción implica el establecimiento de unidades de fabricación en otros países y las oficinas para empresas que ofrecen servicios. Las razones detrás de esta inversión incluyen principalmente la reducción de costes, que se logra al reubicar las fábricas a otras naciones donde los costes laborales son más bajos, un fenómeno conocido como deslocalización, o por motivos de proximidad a los mercados que permite evitar las barreras arancelarias y disminuir los costes de transporte. Es importante considerar que, para la fabricación de los productos, las empresas también importan bienes y servicios del exterior, como maquinaria avanzada o productos intermedios, que no están disponibles o son más caros en su país de origen.

La comercialización internacional de una empresa consiste en la venta de productos o servicios en mercados extranjeros con el objetivo de incrementar las ventas, el volumen de negocio y los ingresos. Este proceso se puede llevar a cabo mediante diversas estrategias,

como la exportación y las alianzas estratégicas, las cuales se detallarán más adelante. Además, las empresas suelen abrir oficinas de representación o instalaciones similares en el exterior para desarrollar operaciones comerciales. Este paso inicial es fundamental para establecerse en el exterior, con el objetivo de vender sus productos en los mercados internacionales.

Varios elementos han contribuido a la internacionalización de las empresas en la actualidad, tanto en la producción como en la comercialización. Entre estos, destacan los avances tecnológicos y de comunicación, que permite la transmisión de datos y la comunicación entre centros de producción ubicados en diferentes partes del mundo; las políticas de liberalización del comercio, que implica la disminución de aranceles y otras barreras al comercio internacional, facilitando así el intercambio de mercancías a nivel global; y los avances en los sistemas de transporte a nivel internacional, que han permitido la movilización y disminución de costes en el movimiento de mercancías a través del mundo (Fanjul, 2021).

3.2. Evolución de la Desglobalización

El sistema de comercio global está experimentando una transformación significativa, evolucionando desde un enfoque tradicional en la eficiencia hacia un nuevo paradigma marcado por la nueva globalización. Este cambio se caracteriza por la integración de tres factores determinantes:

- El aumento del riesgo geopolítico.
- La necesidad urgente de abordar el cambio climático.
- Los avances tecnológicos destacados.

A medida que esta nueva etapa progresa, tanto las redes de suministros como las estructuras de comercio están constantemente cambiando, lo cual supone desafíos complejos, pero también nuevas oportunidades para las empresas.

3.2.1. Impacto de los Sucesos Geopolíticos

Los sucesos geopolíticos siguen ejerciendo una fuerte influencia en el comercio global, con la continua preocupación por posibles conflictos armados y disputas comerciales. Las

tensiones entre Estados Unidos y China, las guerras comerciales, y otros conflictos como los recientes en Ucrania, y entre Israel y Hamas, están transformando las dinámicas globales. Estos conflictos han impuesto restricciones comerciales adicionales y generan inestabilidad en regiones clave para las redes de suministro, lo que a su vez afecta la fluidez del comercio internacional. Además, una encuesta realizada por Economist Impact destaca que cerca de un 20% de las empresas presenta preocupaciones por los aranceles elevados y la incertidumbre relacionada con las tarifas en los mercados principales de exportación e importación. Estas preocupaciones, que surgen del aumento de las tensiones comerciales en un contexto de globalización avanzada, complican la estrategia empresarial al dificultar la previsión de costes y generar dudas sobre la entrada en nuevos mercados. Además, el 22% de los participantes en la encuesta indicó que la inestabilidad política en sus mercados de abastecimiento representa un desafío significativo, lo que dificulta la planificación estratégica y la toma de decisiones en este entorno globalizado (*Economist Impact, 2024*).

En medio de estos sucesos, también se presentan desafíos logísticos adicionales que afectan a la fluidez del comercio internacional. Los puertos, barcos y contenedores son esenciales para esta actividad comercial, representando el transporte marítimo cerca del 90% del transporte de productos a nivel mundial. Sin embargo, la pandemia impactó severamente estas infraestructuras de distribución, y el conflicto armado ha intensificado la situación. Este escenario se reflejó en precios más altos, congestión en los puertos, trayectos de tráfico aéreos más largos y demoras en el transporte por tierra. La congestión en los puertos llegó a un nivel récord en abril de 2022, debido a la retención de contenedores dirigidos a Rusia en Europa y los cierres en el puerto de Shanghai. Esto ocasionó demoras e incertidumbres en las entregas de mercancías. Además, la escasez de contenedores y el atasco en los puertos provocó un fuerte aumento en los costes de transporte, experimentando incrementos en 2022 de casi diez veces respecto a junio de 2020 (*Accenture, 2022*).

Conforme a un reciente informe del Instituto de Investigación Capgemini, las compañías están adoptando estrategias de inversión conservadoras debido al panorama económico actual. Según el 89% de las compañías, la interrupción de la cadena de valor representa la principal preocupación para su crecimiento, incluso más que el incremento de los precios de los recursos naturales y la crisis energética. Además, el 43% de las empresas planea incrementar sus inversiones para fortalecer la resiliencia de la cadena de valor, y el 39% tiene la intención de invertir en tecnología para optimizar costes y mejorar el cambio empresarial. En este

sentido, los líderes empresariales, como Aiman Ezzat, CEO de Capgemini, enfatizan la importancia de invertir en aspectos que impulsen la transformación empresarial mediante tecnología. Como parte de esta estrategia, se espera que las empresas inviertan en tecnologías de la cadena de suministro para mejorar la capacidad de adaptación y la eficiencia. Además, según el informe de Capgemini las organizaciones planean durante el año 2023 diversificar sus operaciones para disminuir la dependencia de una única zona geográfica. Mientras que los países de Europa Occidental se centran en la diversificación de la cadena de valor, los de Asia-Pacífico están más orientados hacia la inversión en tecnologías asociada a la red de suministros (Juárez, 2023).

3.2.2. Efecto del Cambio Climático

En el entorno de los desafíos geopolíticos, el cambio climático emerge como un elemento clave que influye en la conformación del comercio global sostenible y en el desarrollo de las operaciones comerciales y las redes de suministro (Economist Impact, 2024). Esto se debe a regulaciones ambientales cada vez más estrictas, como la introducción de etiquetas obligatorias que informan sobre el impacto ambiental de los productos y la responsabilidad extendida sobre el producto (EPR) (Norton Rose Fulbright, 2023). Además, la creciente presión por parte de los reguladores y consumidores para incrementar la transparencia en las cadenas de suministros está llevando a las compañías a mejorar la supervisión de sus proveedores (Beveridge & Diamond, 2021) e incluso a reconsiderarse la ubicación de sus fábricas (Mayer, n.d.).

3.2.3. Impacto de Avances Tecnológicos

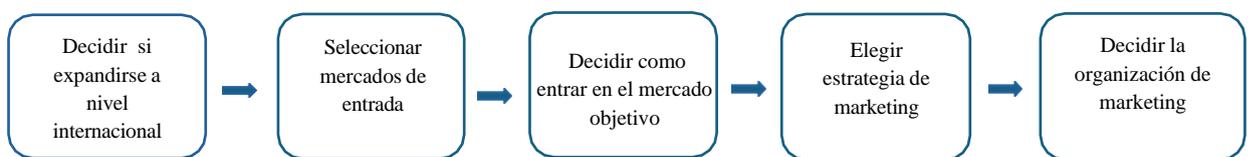
Los avances tecnológicos desempeñan un papel crucial en la nueva era de la globalización, impulsando modificaciones en el sistema comercial internacional. Innovaciones como la inteligencia artificial, la automatización, la robótica y los progresos en *blockchain* e impresión 3D ofrecen oportunidades para adaptar, mejorar y hacer más sostenibles las cadenas de suministros. Estos progresos permiten flexibilidad, ayudando a enfrentar los desafíos surgidos de tensiones geopolíticas, presiones económicas y preocupaciones sobre el cambio climático (Economist Impact, 2024).

3.3. Métodos de Internacionalización

La internacionalización de una empresa implica seguir una serie de pasos y estrategias para entrar en mercados extranjeros. En esta sección se examinarán los mecanismos de internacionalización, partiendo del modelo de Philip Kotler.

Según Philip Kotler antes de entrar en un mercado extranjero se deben tomar 5 decisiones claves:

Figura 1. Decisiones clave para entrar en un mercado extranjero



Fuente: elaboración a partir de (Kotler, 1994, p. 449)

- ***La primera decisión es determinar si la empresa debe expandirse a nivel internacional.*** En esta fase se evalúan las razones que pueden impulsar o frenar la internacionalización de una compañía. Las motivaciones pueden ser tanto proactivas, buscando ingresos y crecimiento, como reactivas, respondiendo a la saturación del mercado local y la presión competitiva.
- ***Seleccionar mercados de entrada.*** Una vez decidido internacionalizar la empresa, se seleccionan los mercados extranjeros para internacionalizarse. Esto se puede llevar a cabo mediante un análisis PESTLE, que examina los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ecológicos del país objetivo. En cuanto a los aspectos socioculturales, se pueden utilizar diferentes modelos como el de modelo CAGE o red cultural para identificar las diferencias culturales entre la nación de origen y el extranjero. Finalmente, la elección del mercado internacional puede llevarse a cabo utilizando el modelo de *Market Screening*.
- ***Decidir la estrategia de entrada.*** Una de las decisiones más importantes en el proceso de expansión internacional de la organización es la elección de métodos de entrada en el mercado extranjero (Navarro Villaceros, 2022). A continuación, se detallan las tres principales categorías de métodos de entrada internacional que las empresas pueden utilizar para expandirse en mercados extranjeros:
 - **Exportación directa:** La empresa vende desde el país de origen al consumidor

final o a un minorista en otra nación. Además, gestiona todas las actividades involucradas en el proceso, como investigación, contacto con los clientes, logística, trámites legales, etc. Este método se suele realizar en las primeras etapas de internacionalización. Hay diversas formas de exportar directamente como son mediante la creación de un departamento en la empresa que se responsabilice de las actividades de exportación, abriendo una sucursal en el país de destino, con una fuerza de ventas propia que viaje al extranjero, o llegando a acuerdos con agentes locales (Kotler, 1994).

La exportación directa presenta varias desventajas que las empresas deben tener en cuenta como altos costes de transporte de mercancías al país destino. Además, algunos países aplican aranceles a los productos importados, lo que reduce las ganancias de la empresa. Por lo que las compañías tienden a exportar principalmente a países cercanos a sus instalaciones debido a los costes de transporte más bajos y a la mayor semejanza geográfica entre los países cercanos. Internet también ha simplificado estos procesos de exportación. Incluso las pequeñas empresas pueden acceder a la información esencial sobre mercados internacionales, analizar mercados objetivo, investigar la competencia y generar listados de consumidores potenciales. La obtención de licencias de exportación e importación se ha vuelto más sencilla a medida que más gobiernos implementan el uso de internet para agilizar estos procedimientos (University of Minnesota, n.d.).

- **Exportación indirecta:** Involucra a un intermediario que gestiona las actividades relacionadas con la internacionalización de la empresa. Este enfoque suele ser implementado por empresas pequeñas y medianas, presentando un menor riesgo y una inversión más reducida, pero con un menor control de las estrategias de marketing y sin permitir que la empresa recopile información sobre el mercado (Pedrero Carrasco, 2014).

Las ventajas de esta forma de entrada es que las empresas reducen el coste de establecer operaciones en país extranjero. Además, permite una entrada rápida a un menor riesgo en comparación con otros métodos de entrada. Las empresas que comercializan y distribuyen productos mediante acuerdos contractuales tienen

menos control sobre estas operaciones y deben pagar una comisión a su socio distribuidor por estos servicios. Existe el riesgo de que, si se rompe el acuerdo de la empresa con el distribuidor, la empresa no tenga información sobre los clientes a los que estaba vendiendo (Kotler, 1994)

○ **Estrategias de colaboración:** Estos son métodos de internacionalización donde la empresa se asocia con otra para repartir tanto los riesgos como las ganancias. Este tipo de estrategias, incluyen un control y riesgo más reducido, así como requieren un compromiso más alto que las exportaciones (Pérez Sánchez, 2022). Las principales estrategias de colaboración son las licencias, las joint ventures y las franquicias.

- **Licencias:** Esta estrategia permite a una empresa local fabricar y comercializar los productos de otra empresa en otro país bajo un contrato que regula el uso y el coste de la utilización de la marca. Esto tiene grandes ventajas para marcas reconocidas con recursos limitados para expandirse directamente en el país objetivo (Pérez Mendoza, 2009). Un ejemplo de esto es el caso de Burberry que en 1972 llegó a un acuerdo de licencia con la familia española Mora. Sin embargo, en 2000 Burberry compró la empresa Burberry Spain a la familia. Esto le ha permitido a Burberry recuperar el control de su marca (Cinco Días, 2010).

- **Joint venture:** Esto ocurre en el momento que una empresa adquiere una participación en la propiedad de otra compañía en el mercado extranjero. Estas participaciones pueden ser categorizadas como minoristas, mayoristas, o equitativas. En este tipo de asociación, la empresa no ejerce control total como lo haría si fuese el único accionista, pero se beneficia de la contribución del socio local, a través de capital local, relación con los clientes, conocimientos del mercado acerca del país objetivo, bancos y otras entidades financieras locales (Universidad de Almería, s.f.).

Los beneficios de asociarse con un negocio local incluyen un mejor entendimiento de la cultura, las dinámicas del mercado y las prácticas comerciales locales en comparación con una compañía extranjera. Los socios

locales son especialmente valiosos si tienen una marca bien conocida en el país objetivo, o si cuentan con relaciones establecidas con clientes a los que la empresa quiera acceder.

Las alianzas estratégicas también resultan beneficiosas para pequeñas empresas emergentes que pueden no disponer de los recursos necesarios para ingresar en un nuevo mercado internacional por su cuenta. Además, algunos países exigen que las empresas extranjeras se asocien con una empresa local para poder operar en su territorio. Por ejemplo, en Arabia Saudí, las empresas extranjeras que desean hacer negocios en el país deben, por ley, tener un socio ahí. Este requisito es común en varios países de Oriente Medio (University of Minnesota, n.d.).

- **Franquicias:** cuando una empresa otorga derechos de su modelo de negocio a otra empresa a cambio de una compensación, estamos hablando de un contrato de franquicia. En este tipo de acuerdo, la empresa que concede la franquicia permite utilizar todo el negocio en cuanto a sistema de distribución, marketing, adquisición de materiales y proceso de producción, bajo la supervisión y control de la empresa original.

Las ventajas de la franquicia incluyen la posibilidad de internacionalizarse rápidamente en un país extranjero con una inversión baja. Además, permite entrar en un mercado internacional sin tener un profundo conocimiento de las leyes y regulaciones locales. Sin embargo, las ganancias potenciales para el franquiciador suelen ser limitadas, ya que la mayor parte van para el franquiciado como compensación del uso del modelo y uso de su marca (Universidad de Almería, s.f.).

- ***Inversión Extranjera Directa (IED):*** Una empresa puede establecer una filial propia en el extranjero de dos maneras: creando una empresa desde cero (greenfield) o adquiriendo parte o la totalidad de una existente en el país destino. Este método permite a la empresa tener control total sobre su central internacional, sin compartir riesgos con los socios, lo que facilita la coordinación de sus unidades de negocio. Además, maximiza beneficios y disminuye costes

mediante economías de escala y experiencia (Universidad Pontificia Comillas, 2020).

- **Greenfield:** El método de entrada a través de una inversión greenfield implica que una empresa matriz establece instalaciones industriales desde el inicio en un país extranjero. Este tipo de inversiones es visto por multinacionales de países desarrollados como una forma efectiva de acceder a mercados emergentes, lo que les permite reducir los costes de producción. Los gobiernos de estos países a menudo facilitan incentivos como desgravaciones fiscales y subvenciones para atraer a tales inversiones y fomentar el desarrollo económico (De Matías Batalla, 2016).
- **Adquisición:** se trata de adquirir una empresa ya establecida o parte de una empresa en vez de crear una de cero. Esta estrategia como método de entrada ofrece grandes ventajas en comparación con una inversión completamente nueva. Permite aprovechar rápidamente el mercado extranjero, ya que la compañía adquirida tiene productos en el país destino y una base de clientes establecida. Además, cuenta con directivos y empleados que conocen las propiedades del mercado local. Sin embargo, existen varias desventajas asociadas con esta estrategia, las cuales incluyen encontrar y analizar posibles empresas candidatas para adquirir que puede ser una tarea difícil y compleja en países extranjeros. Además, pueden surgir oposiciones por parte del gobierno u otras entidades que se oponen a la adquisición de empresas locales por inversores extranjeros (Universidad de Almería, s.f.). Por lo que, al considerar una estrategia de adquisición, las empresas deben analizar las leyes del mercado extranjero. Por ejemplo, China pone muchas restricciones a la propiedad de entidades extranjeras, incluso países como Estados Unidos tienen regulaciones sobre adquisiciones. Además, las adquisiciones pueden ser costosas (University of Minnesota, n.d.).

Una vez analizados todas las opciones de entrada en el mercado, como acabamos de ver, la empresa debe decidir cuál de estas estrategias escoger analizando los distintos factores que afectan a la internacionalización. Estos pueden ser los siguientes, dependiendo del riesgo, flexibilidad, control y rapidez de la compañía:

Tabla 1. Análisis de riesgo, control, flexibilidad y rapidez en la internacionalización

Método de entrada	Riesgo	Control	Flexibilidad	Rapidez
Exportación directa	Bajo	Alto	Alto	Bajo
Exportación indirecta	Bajo	Bajo	Medio-Alto	Medio-Alto
Estrategias de colaboración	Medio	Medio	Medio	Alto
Inversión directa	Alto	Alto	Bajo	Medio

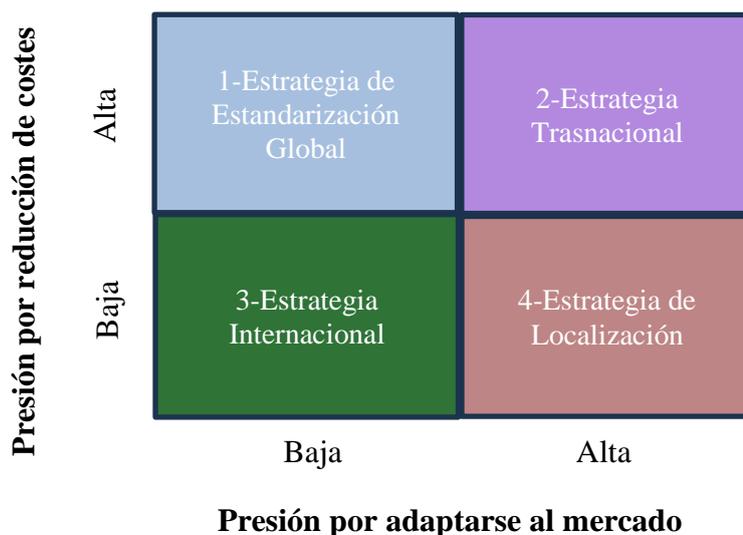
Fuente: Elaboración propia a partir de (Kotler, 1994)

La exportación directa, aunque ofrece un alto nivel de control y flexibilidad, con riesgos relativamente bajos, suele ser un proceso lento debido a los trámites logísticos y la dificultad para acceder a los clientes potenciales. Por otro lado, la exportación indirecta implica un nivel de riesgo y control bajo, ya que el distribuidor posee la información del cliente, pero proporciona flexibilidad moderada y es más rápida gracias a los intermediarios. Las estrategias de colaboración, como alianzas y joint ventures, implican un nivel medio de riesgo y control, con flexibilidad moderada y una rápida implementación. En contraste, la inversión directa, a pesar de ofrecer un alto nivel de riesgo y control, proporciona una flexibilidad baja y una implementación de velocidad media, ya que requiere inversiones significativas y establecimiento de operaciones en el extranjero. Esta evaluación permite a las empresas seleccionar la mejor estrategia de entrada según su tolerancia al riesgo, necesidad de control, flexibilidad y velocidad de entrada deseada.

- **Decidir la estrategia de marketing.** La decisión de la medida en que la empresa va a adaptar la estrategia de marketing a cada mercado internacional depende en gran medida de la necesidad de equilibrar las presiones de reducción de costes y la necesidad de adaptación a la demanda local (Kotler, 1994). Según estos dos criterios se pueden identificar cuatro estrategias principales: estandarización global, localización, transnacional e internacional. Cada una de estas estrategias ofrece diferentes enfoques y ventajas según las condiciones del mercado y los objetivos de la empresa.

A continuación, se presentan cuatro estrategias clave de negocios internacionales, representadas en la Figura 2. Esta matriz clasifica las estrategias en función de la presión por reducir costes y la presión por adaptarse al mercado:

Figura 2. Matriz de Estrategias de Negocios Internacionales



Fuente: Hill & Hult, 2020.

- 1. Estrategia de estandarización global:** Las empresas que siguen una estrategia de estandarización global se centran en la reducción de costes en lugar de adaptar sus productos a las preferencias locales de distintos mercados. Aunque puede haber ligeros cambios en los bienes y servicios en diferentes mercados, la estrategia de estandarización global se centra en lograr bajos costes y economías de escala ofreciendo bienes o servicios muy similares en cada región. Por ejemplo, Microsoft proporciona el mismo software a nivel mundial, modificándolos solo para que coincidan con los idiomas locales. El fabricante de bienes de consumo Procter & Gamble también aspira a ser más eficiente introduciendo marcas con mayor uniformidad global posible.
- 2. Estrategia transnacional:** Una empresa que adopta una estrategia transnacional busca equilibrar una estrategia de localización y una de estandarización global. Este tipo de compañías procura alcanzar un balance entre la reducción de costes y la presión de adaptarse a los intereses locales en diferentes países. Por ejemplo, cadenas de comida rápida como KFC y McDonald's utilizan los mismos nombres de marca y mantienen los elementos principales de su menú a nivel global. Sin embargo, también hacen ajustes según los gustos locales. En Arabia Saudí, McDonald's vende un sándwich de pollo llamado McArabia y su menú de desayuno no incluye productos de cerdo como tocino, jamón o salchichas.
- 3. Estrategia internacional:** Las empresas que implementan una estrategia internacional no se enfocan ni en minimizar costes ni en adaptarse a las particularidades culturales locales. En su lugar, buscan comercializar sus productos globalmente con pocas o ninguna modificación. Por ejemplo, Harley Davidson no necesita ajustar los precios ni cambiar sus motocicletas a

los estándares locales al comercializarse en otras regiones. Las motocicletas Harley son populares en el extranjero debido a que ofrecen una experiencia única en comparación con las motos locales. Los compradores valoran el distintivo estilo, el sonido y la potencia de una Harley, y están dispuestos a pagar más por estas características exclusivas. Otros ejemplos de empresas que utilizan esta estrategia son Starbucks y los relojes Rolex, que mantienen sus productos prácticamente sin cambios en todos los mercados.

4. **Estrategia de localización:** Una empresa que adopta una estrategia de localización prioriza la adaptación a los requisitos locales en cada uno de sus mercados, en lugar de enfocarse en los costes o la eficiencia. Por ejemplo, la compañía alimentaria H. J. Heinz ajusta sus productos según los gustos locales. Por ejemplo, como algunos consumidores en la India no comen cebolla ni ajo, Heinz ofrece otro tipo de ketchup que no contiene estos ingredientes. Outback Steakhouse también sigue esta estrategia en los diferentes países donde opera, ajustándose a los gustos culinarios locales sin reducir notablemente los precios (Virginia Tech, 2020b).

- *Ejecutar la estrategia de marketing global.* Esta fase implica llevar a cabo la comercialización en el país destino, para ello es fundamental identificar métodos de negociación que consideren la cultura local, lo que contribuye a reducir los costes transaccionales (Navarro Villacieros, 2022).

Además del modelo que plantea Philip Kotler cabe destacar que el ICEX también ofrece un modelo similar que guía a las empresas en su expansión global.

3.4. Internacionalización en el Sector Textil

Como se ha mencionado anteriormente, la internacionalización puede dividirse en dos secciones principales: producción y comercialización, las cuales también se aplican a la industria textil. La internacionalización de la producción implica la reubicación de las operaciones de fabricación a otros países, generalmente para aprovechar ventajas como la mano de obra más económica o incentivos fiscales. En contraste, la internacionalización de la comercialización se refiere a la expansión de las actividades de venta y distribución en mercados extranjeros, adaptando estrategias para satisfacer la demanda y las preferencias locales. Ambas estrategias son fundamentales para el crecimiento y la competitividad de las empresas textiles a nivel internacional. Además, las fusiones y adquisiciones (M&A)

desempeñan un papel crucial en este proceso, permitiendo a las empresas ampliar su presencia en nuevos mercados y consolidar su posición en el mercado global.

3.4.1. Internacionalización de la Producción en la Industria Textil

La internacionalización de la producción textil, entendida como la reubicación de la producción a nivel global en busca de costes laborales más bajos, se aceleró significativamente en la segunda mitad del siglo XX y a principios del siglo XXI. Este proceso fue impulsado por la necesidad de reducir costes de producción y aumentar la competitividad en un mercado global cada vez más interconectado. La industria textil comenzó a trasladar su producción a países en desarrollo, especialmente China, donde los costes laborales eran considerablemente más bajos, lo que permitió a las empresas textiles optimizar sus costes (Bain & Company, 2005). Sin embargo, la fabricación en el mercado de China ha estado disminuyendo debido al rápido incremento en los costes laborales en las últimas dos décadas. Por lo tanto, países como Bangladesh y Vietnam, que mantienen costes laborales más reducidos, están sacando provecho de los ajustes en las dinámicas de producción global (Schindler, 2023).

Actualmente, la industria textil global se encuentra en un periodo extremadamente desafiante, enfrentándose a lo que se podría describir como una “tormenta perfecta”. Este fenómeno se debe a la inestabilidad de los costes de producción, que son impulsados por los elevados precios de los recursos básicos y la energía, además de los crecientes costes de capital y mano de obra. Esta situación ha ocasionado que los países desarrollados experimenten niveles de inflación que no se habían observado en décadas. Además, la demanda de productos textiles se ha visto afectada por el aumento continuo de la inflación.

Los costes de transporte representan un aspecto significativo en la industria textil, sobre todo durante su aumento notable en los años 2021 y 2022. Sin embargo, posteriormente, estos costes se han reducido nuevamente a cifras inferiores a las previas de la pandemia. Sin duda, los patrones comerciales están en constante cambio y desarrollándose conforme avanza el tiempo (Schindler, 2023).

En respuesta a la inestabilidad de las redes de suministros entre Europa y Asia, el comercio global ha impulsado una tendencia hacia la reubicación de la producción, numerosas compañías están adoptando nuevas tecnologías que facilitan una producción más eficaz y

automatizada en América o Europa para fabricar en cercanía.

Al mismo tiempo, los proveedores europeos de equipamiento, desde maquinaria para bordado hasta dispositivos de corte textil, están observando un aumento en el interés por el *nearshoring*. "La gente está buscando capacidades más próximas. Las instalaciones en Europa, el norte de África y Oriente Medio están esforzándose por expandir y modernizar sus operaciones", señala Artur Kitta, director de ventas para África y Europa en Dürkopp Adler GmbH (Zha, 2022).

Además, los conceptos de sostenibilidad y economía circular están cobrando cada vez mayor relevancia. Legisladores en diversos países están discutiendo formas de mejorar la regulación de la industria textil para que sea más ecológica, menos dependiente del carbono y más orientadas hacia prácticas circulares. En la Unión Europea, se han propuesto 16 medidas legislativas destinadas a impactar de alguna manera en la industria textil, afectando tanto a la fabricación como el comercio de textiles y ropa. Actualmente, numerosas marcas exigen a los fabricantes que subcontratan que inviertan en métodos de fabricación más sostenibles y buscan que sus proveedores en países con legislaciones menos exigentes adopten prácticas más responsables. Por ejemplo, hay marcas y comerciantes que indican a sus proveedores que deben producir sus textiles y productos únicamente con fuentes de energía renovable y emplear un porcentaje determinado de fibras recicladas (Schindler, 2023).

3.4.2. Internacionalización de la Comercialización en el Sector Textil

La internacionalización de la comercialización en la industria textil se ha facilitado debido a que nuestra vestimenta es cada vez más similar en diferentes países, lo que simplifica las ventas de las empresas en mercados extranjeros. Por lo tanto, las tendencias de moda globales y la homogenización de los gustos han permitido a las empresas textiles vender productos similares en diversos mercados, aprovechando economías de escala y reduciendo los costes de adaptación de productos a diferentes mercados (Moments Log, 2023).

Las circunstancias actuales están forzando a las marcas a replantear sus estrategias internacionales, y muchas están adoptando un enfoque más prudente en este proceso. Aspectos como la seguridad, la estabilidad, conveniencia, proximidad, afinidad cultural, así como los intereses de los clientes y la accesibilidad de recursos, están siendo cada vez más

considerados al seleccionar mercados prioritarios.

Al considerar posibles ubicaciones estratégicas, Estados Unidos se destaca notablemente. Un 24% de las empresas líderes a nivel internacional ha optado por expandir su actividad en este mercado durante el último periodo, a pesar de su estado avanzado de desarrollo y las incertidumbres en relación con las elecciones. Estados Unidos sigue presentando una gran oportunidad debido a su alto poder adquisitivo, que se ha mantenido a pesar de la inflación y de ser un mercado altamente fragmentado. Mientras tanto, Europa sigue siendo un mercado clave en el sector textil, enfrentando no obstante múltiples desafíos tanto ocasionales como estructurales, desde desaceleraciones económicas o recesiones en algunas regiones, hasta el envejecimiento demográfico, cambios en las estructuras familiares, una mayor valoración de la diversidad y una creciente preocupación por el cambio climático. En contraste, el mercado chino está siendo visto con mayor cautela, ya que al menos un 10% de las empresas líderes han disminuido su presencia allí, afectadas por el aumento de los precios que ha reducido la capacidad de compra de la población (KPMG, 2024).

3.4.3. Fusiones y Adquisiciones (M&A) en la Industria Textil

Durante las décadas de 1980 y 1990, la globalización y la liberalización de los mercados fomentaron una serie de fusiones y adquisiciones, ya que las empresas buscaban consolidar su posición en el sector, adquirir nuevas tecnologías y acceder a nuevos mercados (Kulfas, 2001). En los últimos años, el sector de la confección ha seguido experimentando varios acuerdos de fusiones y adquisiciones, impulsados por la necesidad de expandirse internacionalmente mientras enfrentan desafíos en la cadena de valor y una demanda de moda reducida por parte de los consumidores (Safaya, 2023).

Cada vez son más empresas textiles las que están adquiriendo recursos tecnológicos mediante fusiones y adquisiciones, para poder seguir el ritmo de la innovación y competir eficazmente en el mercado global actual (Cho & Moore, 2022).

Recientemente, cabe destacar que la interrupción en la cadena de valor global, provocada inicialmente por la pandemia e intensificada por los conflictos geopolíticos y los conflictos continuos entre China y EE.UU., ha sido un factor clave en el incremento del número de fusiones y adquisiciones en el sector textil (Safaya, 2023).

En concreto, las empresas en el sector de lujo se encuentran en un periodo de transformación, debido a la digitalización y al nuevo perfil del cliente, lo cual está impulsando a las empresas a consolidar su posición mediante estrategias de crecimiento, a través de la adquisición de otras empresas relacionadas con el sector de lujo. Algunos ejemplos son LVMH, que adquirió Bulgari en 2011 para reforzar su joyería y relojería, o empresas como Valentino o Chanel que en 2015 adquirieron participaciones significativas en los talleres artesanales responsables de confeccionar sus accesorios (Modaes, 2017).

En resumen, las fusiones y adquisiciones han sido una estrategia clave para las empresas textiles, permitiéndoles adaptarse a los cambios del mercado global, innovar y mantenerse competitivas.

4. CASOS PRÁCTICOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Este análisis se centra en tres empresas dentro del sector de la moda global. Inicialmente, se realiza un análisis de internacionalización de dos casos de éxito: Mango, conocida por su extenso surtido de productos textiles, y Camper, destacada por su calzado. Se examinan las estrategias de expansión global para estas compañías, su historia, los sistemas de producción, y las técnicas adoptadas para ingresar en mercados internacionales. Posteriormente, se presenta un plan de internacionalización para la comercialización de Flabelus en el mercado de Oriente Medio, con un enfoque particular en Dubái.

4.1. Análisis de Casos de Éxito

Esta sección se enfoca en un análisis de la internacionalización en términos de producción y comercialización, destacando dos casos de éxito: Mango y Camper.

4.1.1. Mango Mng Holding, S.L. (Grupo Mango)

Historia

MANGO¹ es la sociedad líder de un grupo dedicado principalmente a diseñar, fabricar, distribuir y vender ropa y accesorios para mujeres, mediante su cadena de tiendas Mango/ MNG. A partir de 2008, el Grupo Mango amplió su oferta al incluir una colección de ropa masculina bajo la marca H.E. by MANGO. Esta compañía española es el segundo mayor exportador de la industria textil en España.



En 1984, Isaac Andic² y su hermano Nahman abrieron la primera tienda Mango en Barcelona. Mediante una innovadora estrategia de negocio enfocada en colecciones urbanas para mujeres que reflejan las tendencias más recientes, lograron expandir rápidamente su red, alcanzando cinco tiendas en solo un año e iniciando su crecimiento internacional. Para 1992, Mango contaba con 99 tiendas en España, y comenzó su internacionalización con la inauguración de dos locales en Portugal. En 1997, las ventas internacionales superaron por primera vez las locales, y en 2010 llegaron a representar el 81% de las ventas totales.

Las oficinas centrales de Mango ubicadas en Barcelona abarcan un área de 164.000m² donde se encuentran sus departamentos de diseño, supervisión de producción y distribución, así como los equipos responsables de interiorismo y arquitectura en los puntos de venta, publicidad, gestión y logística.

El grupo Mango comenzó a expandirse adoptando un modelo de producción *Just-In-Time* (*JIT*). Este modelo permite a Mango producir prendas según la demanda actual de los

¹ Figura 3. Logotipo de Mango. Fuente: (Liderlogo, n.d.)

² Figura 4. Fotografía del Fundador de Mango. Fuente: (Forbes, 2022)

consumidores, reduciendo costes de almacenamiento y minimizando el riesgo de productos no vendidos. Este ha sido fundamental para Mango al establecer aspectos esenciales como el diseño de la producción, la estética de las tiendas, los precios, la calidad del producto, y la identidad de marca. Este enfoque ha permitido a Mango posicionarse como una empresa líder en la industria de la moda tanto a nivel nacional como internacional.

Además, el crecimiento e internacionalización de la empresa puede deberse a su enfoque de mercado global, aplicando en ciertas políticas el principio de geolocalización, que se resume en una perspectiva global, implementando acciones a nivel local. Para finales del año 2010, la marca tenía presencia en 102 naciones con 1757 puntos comerciales, siendo 707 de ellos propiedad de la empresa y 1050 franquicias, abriendo un promedio de 10 tiendas semanales. El volumen total de ventas para ese periodo alcanzó los 1269 millones de euros, y los beneficios del mismo año fueron de 101 millones de euros (Arteaga Ortiz, 2013).

Sistemas de producción

La fabricación de Mango se lleva a cabo mediante dos métodos clave que permiten a la empresa optimizar su cadena de suministros y responder a las demandas del mercado de manera efectiva. A continuación, se detallan estos métodos y su distribución global:

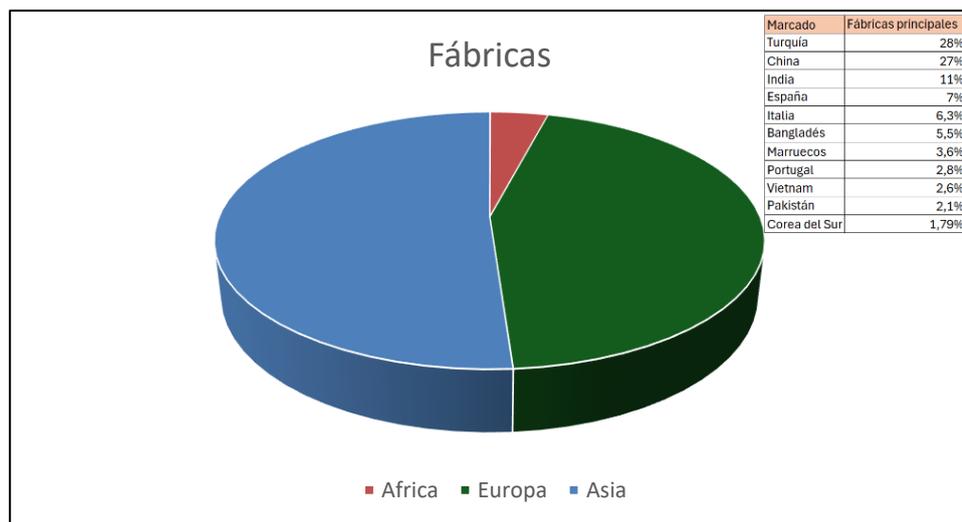
- 1) **Producción a través de fabricantes:** implica diseñar la prenda o el accesorio, y luego encargar su producción a un fabricante, quien se encarga de adquirir todas las materias primas necesarias y entregar el producto finalizado. En este modelo, el 76% de la producción se realizan a través de este sistema.
- 2) **Producción en talleres especializados:** Mango adquiere todas las materias primas para la confección de los productos y las envía a los proveedores para que las elaboren (24% de la fabricación se realizan bajo este sistema).

Las cualidades de los proveedores son idénticas en ambos métodos de fabricación. La elección de usar uno u otro depende principalmente de aspectos geográficos, como la cercanía, y de elementos técnicos, relacionados con la capacidad de especialización en la fabricación.

En cuanto al tiempo de producción, las prendas generalmente tardan entre tres y cuatro meses en producirse desde el momento en que se realiza el pedido hasta que la empresa recibe el producto final.

En cuanto a los proveedores se distribuyen en más de 15 países a través de los diferentes continentes. En términos de mercados, Turquía resalta ya que alberga casi el 28% de los proveedores dentro del 44% que representa Europa, seguido de China, India, y España además de otros países como Italia y Bangladesh. Asia agrupa actualmente el 51% de los fabricantes y África el 4%, información que se detalla en el gráfico a continuación (Mango Fashion Group, 2022).

Gráfico 1. Proveedores de Mango por Continentes y Países



Fuente: Mango Fashion Group. (2022). Our sustainable path. <https://www.mangofashiongroup.com/en/our-sustainable-path>

Los fabricantes tienen la capacidad de operar con múltiples fábricas para producir sus distintas colecciones. Además, algunas de estas instalaciones pueden ser utilizadas alternativamente en distintos momentos, dependiendo de las especificaciones de las prendas de vestir o accesorios.

La interacción con los proveedores se maneja de manera estratégica. Se desarrolla una relación a largo plazo con ellos, fundamentada en un diálogo continuo, lo que facilita el análisis y la planificación colaborativa de todos los elementos de la fabricación, incluido el

control de estándares de calidad.

Mango no cuenta con ninguna participación directa o indirecta en ninguna fábrica de ropa o accesorios. Asimismo, ninguno de estos proveedores colabora de forma exclusiva para la empresa. Además, cada año, la compañía proporciona a los sindicatos nacionales con los que colabora una lista de los centros de producción de ropa y accesorios con los que mantiene relaciones comerciales.

Contratación externa y acuerdos con compañías internacionales

Mango adopta una política estricta de control y producción, asegurando que sus fabricantes no deleguen la fabricación de prendas y accesorios a terceros. Esta subcontratación se refiere al acto de encargar una parte o la totalidad de la producción asignada a una empresa externa por parte del proveedor. Aunque todos los proveedores de la empresa siguen un proceso uniforme, hay momentos en las que se necesitan habilidades especializadas que no todos los proveedores poseen, como el bordado, el estampado o el lavado. En estas situaciones, estas actividades se realizan en instalaciones especializadas que son reconocidas y establecidas por Mango.

En 2016, el número total de estas fábricas era de 1249 distribuidos en la siguiente manera: 968 en Asia, 163 en Europa y 118 en África, con un 44% de ellas ubicadas en zonas cercanas a España como Turquía y Marruecos. Respecto a las sucursales en los países extranjeros, la estrategia de Mango es mantener la autonomía en la toma de decisiones en las compañías extranjeras, por esa razón la empresa no mantiene colaboraciones locales en los países donde produce (Almagro Bernal, 2018).

Estrategias de internacionalización y mecanismos de entrada

La expansión internacional de la empresa fue motivada por la intensa competencia en el mercado español. Esta situación llevó a la compañía a explorar mercados extranjeros, buscando obtener una ventaja competitiva significativa.

Para empezar, el proceso de diseño de los productos se divide en dos temporadas principales: otoño-invierno y primavera-verano, llevado a cabo en el Hangar Design Center, en el cual un equipo de 600 empleados trabaja para crear alrededor de 8000 prendas cada año. Mango se enfoca en la creación de productos únicos, limitando la fabricación de cada producto para mantener su exclusividad. A pesar de las diferencias culturales y climáticas, la estrategia de Mango es crear productos estándares para 89 países, aunque también desarrolla líneas de ropa adaptadas a mercados específicos.

Estas líneas describen las distintas colecciones diseñadas por Mango para satisfacer las necesidades específicas de diferentes regiones del mundo:

- a) Colecciones diseñadas para países con climas fríos, como Siberia y Rusia, donde se elaboran prendas que proporcionan un mayor abrigo para enfrentar condiciones climáticas severas.
- b) Colección adaptada a la religión y la cultura de naciones árabes y asiáticas. Así como, en países árabes, donde las mujeres tienen prohibido probarse las prendas en los locales, y los dependientes deben ser hombres, se diseñan productos y se adapta el punto de venta para que cumplan con estas normas culturales.
- c) Colecciones diseñadas para zonas cálidas, como Ecuador, Venezuela y Panamá, donde se crean prendas con tejidos frescos y ligeros, adaptados a climas más cálidos.

La estrategia de Mango también incluye la selección de lugares estratégicos de sus tiendas, buscando sitios destacados en centros comerciales o áreas urbanas. Se enfoca en crear un ambiente acogedor que mejore la experiencia del cliente, manteniendo una consistencia en el diseño de interiores, imagen y presentación. Este enfoque garantiza que cualquier cliente que entre en una tienda de Mango, desde cualquier ubicación del mundo, lo perciba como una tienda familiar y conocida.

La compañía asigna una parte significativa de su presupuesto a actividades de marketing y publicidad, aproximadamente el 4% de sus ventas se destina a este fin. Esto incluye una creciente inversión en el uso de nuevas tecnologías, como redes sociales e internet, que se han convertido en recursos muy efectivos en la promoción de la marca. Mango también cuenta con equipos locales que conocen los mercados específicos para asesorarles sobre las

estrategias publicitarias más adecuadas para cada región (Pedrero Carrasco, 2015).

El proceso de internacionalización de Mango se presenta a continuación por orden cronológico:

- **1984:** Mango inauguró su primera tienda en el Paseo de Gracia de Barcelona.
- **1992:** La sociedad logra un total de cien tiendas en España e inicia su desarrollo internacional con la apertura de dos tiendas propias en Portugal.
- **1995:** La empresa inicia su crecimiento internacional en Asia abriendo locales en Taiwán y Singapur.
- **1997:** Las ventas internacionales sobrepasan por primera vez a las ventas nacionales.
- **2002:** Por primera vez, Mango se adentra en el mercado chino.
- **2002:** Al introducirse en Australia, la empresa expande su presencia en los cinco continentes.
- **2006:** La empresa se introduce en el mercado de Estados Unidos.
- **2014:** Desde el lanzamiento de e-commerce en 2000, el comercio electrónico experimenta un crecimiento, añadiendo doce nuevos países a su red, lo cual permite que las ventas online este presente en un total de 76 países.
- **2017:** Inauguración de tiendas *flagship* en SoHo (Nueva York) y Restauradores (Lisboa).
- **2018:** Mango crece en África y sudeste de Asia con nuevos locales en Kenia y Laos.
- **2021:** Mango introduce un concepto de tienda de estilo Mediterráneo en Düsseldorf, en Alemania.
- **2022:** La empresa remodela su tienda principal en París y regresa a Marruecos.
- **2022:** Mango inaugura una tienda en la Quinta Avenida de Nueva York (Mango Fashion Group, 2022).
- **2024:** Mango continúa su expansión en el mercado extranjero, con un objetivo de establecer 20 nuevas tiendas en Reino Unido hasta finales del año 2026 (Modaes, 2024).

Franquicias y Tiendas Propias

Las técnicas de internacionalización adoptadas por Mango se centran especialmente en las franquicias directas y tiendas propias. Inicialmente, Mango abre sus propias tiendas en países extranjeros para establecer la marca y demostrar su potencial en el mercado local. En ciertos

casos, una vez que la marca ha demostrado su éxito, Mango concede franquicias, convenciendo a los franquiciados para que continúen con el crecimiento de la marca en estos mercados. La franquicia directa reduce el riesgo y los costes, a la vez que acelera los procesos de entrada en mercados internacionales. Además, si la marca no logra prosperar en el nuevo mercado, las pérdidas son más reducidas. Por otro lado, la apertura de tiendas propias en el extranjero es más complicado, la expansión es más lenta y las pérdidas potenciales pueden ser significativamente mayores. No obstante, este método ofrece a la compañía un control más exhaustivo sobre sus operaciones.

Según se describe en el resumen de la trayectoria de la empresa, Mango comenzó su expansión internacional en 1992 en Portugal, cuando un empresario local le pidió una franquicia a Mango. Poco después, recibieron una solicitud para establecer dos franquicias más en Francia, específicamente en Lyon y Toulouse. Durante esta fase inicial de expansión, la internacionalización se caracterizó por la solicitud de empresarios extranjeros, resultando en la apertura de hasta 37 franquicias en diversos países como Aruba, Andorra, Bélgica, Francia, Portugal, Suiza, Grecia, Corea, Malta, México, y Taiwán.

Desde 1996, la empresa valora que tiene la experiencia requerida para consolidar su expansión fuera de España. Este año marcó el comienzo de la segunda fase de su crecimiento, que implica el establecimiento de tiendas propias. La empresa establece tres metas claves:

- 1) Establecer su presencia en todas las ciudades a nivel global.
- 2) Inaugurar como mínimo cien nuevas tiendas anualmente.
- 3) Establecerse en cualquier lugar donde se presenta una oportunidad de un local conveniente. Esta fase se extiende desde 1996 hasta 2002, durante la cual se abren 121 tiendas propias en mercados geográficamente lejanos, pero culturalmente similares. La familiaridad cultural facilita la introducción de nuevos productos, mejorando el conocimiento de las preferencias locales y aumentando el éxito en satisfacer esas necesidades. Entre 2002 y 2005, la compañía continúa su expansión abriendo tiendas en países culturalmente distintos.

Para 1999, Mango había establecido 42 tiendas propias en diversas regiones. Sin embargo, desde 2002, este nivel de expansión se reduce notablemente con el cierre de locales en Alemania, Andorra, Brasil y Reino Unido. Este contexto llevó a Mango a reconsiderar su estrategia de expansión a través de tiendas propias. En 2002, se lanzó la tercera fase de

crecimiento internacional, que operaba a dos ritmos distintos. Por un lado, la apertura de tiendas propias se realizaba a un ritmo más pausado, exclusivamente en mercados considerados estables, aunque también se establecieron franquicias directas en estos lugares. Por otro lado, se optó por una expansión más rápida a través de franquicias directas. Es importante resaltar la utilización de las tiendas “Búsqueda Insigna” o “Flagship”, que son establecimientos propios, más grandes de lo normal y que funcionan como embajadores de la compañía en importantes mercados.

En 2003, Mango se retira completamente de los países de Argentina y Chile, traspasando sus tiendas a un franquiciado. Isak Halton, director general de Mango, comenta que las dificultades enfrentadas en países como Brasil y Argentina han llevado a la empresa a optar por invertir en países con economías más estables, como los de Europa, Estados Unidos o Japón.

Durante 2013, Mango contaba con su presencia en 109 países, incluyendo 2731 puntos de venta, de los cuales 133 se abrieron ese mismo año. La empresa trabaja con 380 fabricantes de prendas y accesorios y operaba con 632 centros de producción. Las ventas internacionales representaron el 83% del total de los ingresos en 2013 (Pedrero Carrasco, 2015).

A continuación, se muestra los países donde Mango está presente internacionalmente:

Tabla 2. Distribución de Tiendas Propias y Franquicias de Mango en Europa en 2022.

Países en Europa	Tiendas propias	Franquicias	Total
España	225	150	375
Alemania	55	319	374
Francia	113	120	233
Bélgica	14	85	99
Rusia	0	90	90
Suiza	9	81	90
Italia	55	23	78
Turquía	69	0	69
Reino Unido	35	18	53
Portugal	31	21	52
Austria	9	30	39
Países bajos	11	20	31
Polonia	23	1	24
Croacia	15	1	16
Irlanda	5	11	16
Rumanía	15	0	15
Grecia	5	9	14
Ucrania	7	7	14
Lituania	0	13	13
Andorra	3	5	8
República checa	8	0	8
Letonia	0	8	8
Chipre	0	7	7
Estonia	0	6	6
Hungría	5	0	5
Eslovaquia	3	2	5
Luxemburgo	1	4	5
Azerbaijan	0	4	4
Bielorrusia	0	4	4
Bulgaria	3	1	4
Dinamarca	4	0	4
Finlandia	4	0	4
Georgia	0	4	4
Suecia	4	0	4
Noruega	2	1	3
Malta	0	3	3
Montenegro	0	3	3
Albania	0	2	2
Eslovenia	2	0	2
Macedonia	0	2	2
Moldavia	0	1	1
Total	735	1056	1791

Tabla 3. Distribución de Tiendas Propias y Franquicias de Mango en América en 2022.

Países en América	Tiendas propias	Franquicias	Total
Canadá	0	95	95
México	1	50	51
Chile	0	45	45
Colombia	0	44	44
Perú	0	37	37
Estados Unidos	9	1	10
Ecuador	0	6	6
Venezuela	0	5	5
Guatemala	0	3	3
Costa Rica	0	3	3
Panamá	0	2	2
Bolivia	0	2	2
Cuba	0	2	2
Paraguay	0	2	2
Puerto Rico	0	2	2
El Salvador	0	1	1
República Dominicana	0	1	1
Surinam	0	1	1
Uruguay	0	1	1
Total	10	303	313

Tabla 4. Distribución de Tiendas Propias y Franquicias de Mango en África en 2022.

País en África	Tiendas propias	Franquicias	Total
Sudáfrica	0	12	12
Egipto	0	7	7
Túnez	0	5	5
Mauricio	0	4	4
Nigeria	0	4	4
Libia	0	3	3
Namibia	0	3	3
Marruecos	0	3	3
Costa de Marfil	0	2	2
República Democrática del Congo	0	2	2
Angola	0	2	2
República del Congo	0	1	1
Burkina Faso	0	1	1
Guinea Ecuatorial	0	1	1
Kenia	0	1	1
Senegal	0	1	1
Argelia	0	1	1
Camerún	0	1	1
Total	0	54	54

Tabla 5. Distribución de Tiendas Propias y Franquicias de Mango en Asia en 2022.

Países en Asia	Tiendas propias	Franquicias	Total
India	0	80	80
Israel	0	48	48
Arabia Saudí	0	47	47
Filipinas	0	38	38
China	0	24	24
Kazajistán	0	21	21
Indonesia	0	17	17
Tailandia	0	16	16
Emiratos Árabes Unidos	0	16	16
Vietnam	0	16	16
Singapur	0	4	4
Qatar	0	9	9
Irán	0	7	7
Malasia	0	6	6
Kuwait	0	6	6
Irak	0	6	6
Corea del Sur	0	3	3
Jordania	0	4	4
Líbano	0	4	4
Sri Lanka	0	4	4
Pakistán	0	3	3
Mongolia	0	3	3
Kirguistán	0	2	2
Armenia	0	2	2
Myanmar	0	2	2
Omán	0	2	2
Uzbekistán	0	2	2
Maldivas	0	2	2
Barén	0	1	1
Camboya	0	1	1
Laos	0	1	1
Total	0	397	397

Mango Fashion Group. (2022). Our sustainable path.
<https://www.mangofashiongroup.com/en/our-sustainable-path>

A continuación, se muestra una tabla comparativa de los dos métodos de entrada de Mango:

Tabla 6. Comparación de Métodos de Entrada: Franquicias vs. Tiendas Propias

Método de entrada a través de franquicias	Método de entrada estableciendo tiendas propias
Proporciona mayor flexibilidad y dinamismo, facilitando un ingreso más rápido en el mercado extranjero.	Permite establecer tiendas de mayor tamaño que las franquicias y generalmente se implementa en ciudades clave, aunque el proceso es más lento.
Adecuado para adaptarse en ubicaciones con características únicas, siendo preferible que un empresario local, acostumbrado a trabajar en entornos inestables, lleve a cabo la operación.	Presenta desafíos en cuanto a la adaptación en el mercado local.
El método requiere una menor inversión.	Requiere una inversión considerable.
Este método implica un menor riesgo de pérdidas significativas si el negocio fracasa.	Conlleva un riesgo alto de pérdidas si la tienda no tiene éxito en el mercado extranjero.
El franquiciado asume los costes iniciales y la gestión del día a día, mientras que la empresa obtiene ventajas de su éxito sin estar directamente involucrada en la gestión.	Todos los gastos iniciales y la gestión operativa recaen sobre la empresa, lo que incrementa sus costes operativos si la expansión no resulta como se espera, pero mayores beneficios si logran tener éxito.
Hay una fuerte motivación para lograr el éxito, lo cual potencia una expansión rápida y consolida la marca.	Aunque implica un compromiso firme de los empleados, la motivación puede ser insuficiente si no se maneja adecuadamente. Sin embargo, esto no se aplica a Mango.
El franquiciado tiene una gran motivación para que su empresa prospere, lo que permite mayor autoridad de la gestión.	Controlar la gestión de las sucursales consume tiempo y recursos, siendo necesario para mantener la coherencia de la red.
Al experimentar una expansión más rápida resultará en incremento de economías de escala.	Una internacionalización más lenta conllevará a la obtención de economías de escala más reducidas.

Fuente: Pedrero Carrasco (2015).

El motivo principal para optar por la franquicia directa en vez de abrir tiendas propias es que presenta un menor riesgo y facilita la adaptación al mercado local. Asimismo, los franquiciados suelen estar más motivados para asegurar el éxito de la actividad comercial (Pedrero Carrasco, 2015).

Expansión online

Mango es una de las compañías líderes de la industria textil europea con mayor presencia en internet en su sector. En el año 2000, inició su comercio electrónico con el objetivo de obtener reconocimiento internacional, el cual inicio con los quince países que conformaban la Unión Europea en ese momento, estableciéndose como uno de los primeros vendedores de moda a través de internet en Europa.

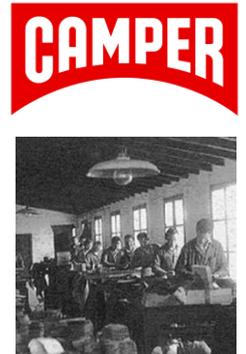
Durante las dos décadas posteriores, Mango continuó ampliando su comercio electrónico hasta alcanzar 90 mercados en todos los continentes para finales de 2022, momento en el que sus ventas online llegaron a 960 millones de euros, constituyendo el 36% de la facturación total de Mango. "La expansión de nuestra tienda online en unos veinte mercados representa un avance significativo en nuestra estrategia de internacionalización para llevar nuestra propuesta de valor a nivel mundial", menciona Elena Carasso, Directora de Online y Atención al Cliente de Mango. "Lanzar nuestro e-commerce en varios países de África, especialmente en aquellos donde aún no tenemos presencia, no solo nos permitirá adquirir un mejor conocimiento del mercado, sino también fortalecer nuestra capacidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en cada territorio".

La estrategia de crecimiento del comercio electrónico de la empresa se centra en la localización: ingresando en nuevas regiones y ajustando los servicios a las necesidades y tradiciones de los clientes en cada ubicación. Actualmente, el sitio web de Mango está disponible en 28 idiomas y ofrece diversos métodos de pagos, envío y devolución dependiendo de cada región. Además de su propio canal electrónico, Mango cuenta con una importante presencia online a través de marketplaces de terceros (Mango Fashion Group, 2023).

4.1.2. Grupo Camper

Historia

En 1877, Antonio Fluxà, un zapatero profesional, emprendió un viaje al Reino Unido con el propósito de aprender nuevas formas de producción industrial. Al regresar, se reunió con los más destacados artesanos³ del cuero de Mallorca y les presentó las primeras máquinas utilizadas para la producción de calzado⁴. Esto representó un signo de modernidad, con una mentalidad pionera que fue legada a las generaciones posteriores, con una determinación transformadora por la calidad de los productos y sobre todo por la utilidad.



Lorenzo Fluxà, hijo de Antonio, siguió con la tradición paterna, cuidando la calidad y manteniendo la innovación en los procesos de producción industrial. Los eventos históricos y sociales en España a mediados de los años 70 se manifestaron en una nueva forma de vida: surgieron nuevos estilos de moda, tendencias, etc. Con el apoyo de más de un siglo de tradición, el nieto de Antonio, Lorenzo Fluxà, fundó Camper⁵ en 1975, con el objetivo de transformarla en una empresa con un concepto que representara un estilo de vida renovado, una forma de pensar diferente, orientada en la libertad, la creatividad y la comodidad.

En 1981, se abrió la primera tienda de la empresa en Barcelona, introduciendo un nuevo enfoque que transformó el sector, con innovadores elementos gráficos y una exposición práctica organizada de una manera única por tallas. En 1992, inició la internacionalización de Camper, abriendo sucursales en las principales ciudades europeas pioneras en el sector de la moda: Londres, Milán y París (Camper, n.d.).



³ Figura 5. Fotografía Fábrica de Camper. Fuente: (Mastershoe, n.d.)

⁴ Figura 6. Fotografía de Zapatos Camper. Fuente: (Springfield, 2024)

⁵ Figura 7. Logotipo de Camper. Fuente: (StickPNG, n.d.)

El proceso de expansión global

En 1987, Camper comenzó su nueva trayectoria internacional cuando Lorenzo Fluxà intentó comercializar sus productos en el mercado extranjero durante la Feria del calzado de Düsseldorf. El intento no tuvo mucho éxito, aunque los zapatos gustaron, los consumidores europeos seguían desconfiando de la profesionalidad de las empresas españolas todavía en adaptación.

Tras aprender de esta experiencia, se abrió en 1992 la primera tienda Camper en el extranjero, en el barrio de St. Germaine de París. Durante ese año se abrieron tiendas en Londres, Milán y Colonia. A la hora de seleccionar ubicaciones, se priorizó la ciudad por encima del país, buscando atraer a un cliente moderno, urbano y que valorara la cultura y el diseño.

Para 2017, Camper se había transformado en una compañía altamente internacional, operando en más de 50 países. Su presencia era significativa en mercados clave como Europa, Asia (Japón, Corea, China y Taiwán), Nueva Zelanda, Australia y América (Canadá, Estados Unidos y México). También tenían operaciones en Brasil y en naciones más pequeñas en el mercado de Oriente Medio. No obstante, el crecimiento se había desacelerado desde 2005. A pesar de esto, las ventas internacionales representaban el 80% de la facturación total, lo que significaba que las fluctuaciones en las divisas tenían un gran impacto. La producción se realizaba mayoritariamente en Asia, y la gestión de la divisa americana era crucial para los beneficios. También se vieron impactados, aunque en menor escala, por las variaciones de la libra y el yen.

Estrategias de internacionalización y modos de entrada

En los mercados clave, Camper operaba independientemente o a través de alianzas estratégicas (joint ventures) con socios locales en el destino objetivo como Japón, México o China. En regiones como Estados Unidos, Canadá o Europa, controlaban sus operaciones directamente. Preferían este enfoque porque elementos como la cultura y la legislación les permitían tener mayor comodidad al gestionar todo el procedimiento, lo que les proporcionaba una mayor protección legal.

En ubicaciones donde era difícil tener control debido a problemas culturales, arancelarios o regulatorios, tenían que elegir: si el mercado era relevante, formaban asociaciones en los

mercados locales, mientras que en los mercados más pequeños se expandían a través de distribuidores.

En cuanto a los distribuidores, la mayor dificultad era dar con el correcto. Cuando no operaba de manera directa, era esencial dedicar el tiempo requerido a la evaluación. En ciertos casos, el proceso de selección podía durar varios años. Durante este periodo, las responsabilidades eran exhaustivas: incluyendo reuniones con distintos trabajadores del posible distribuidor, evaluaban como operaban otras empresas y el valor del candidato, se familiarizaban con los procesos operativos a través la experiencia práctica y examinaban cómo dirigían sus otras tiendas, además analizaban factores como las oficinas, el perfil del personal o el nivel de interacción y conexiones dentro del mercado.

Una vez terminado el proceso y determinada la decisión, la marca ya no intervenía: confiaban las decisiones a su *partner*, quien decidía el personal local. Por lo general, los pactos se formalizaban con contratos de un periodo de cinco años, aunque incluyen cláusulas de rescisión vinculadas al plan de estratégico. Era crucial implementar un protocolo en caso de incumplimiento de los compromisos en relación con la apertura y otros factores, con el propósito de proteger tanto la marca como la actividad comercial. En general, solo aproximadamente el 20% de los acuerdos de distribución no estaban funcionando y se decidía cambiar de socio, usualmente por asuntos relacionados con la marca, la relación y la credibilidad, no por simples números.

En algunos casos específicos, la finalización de la relación con un socio se debe a cambios en el mercado, fluctuaciones en el tipo de cambio de las divisas o cambios políticos significativos en el lugar. Estos factores, fuera del control de la empresa, obligaban a medidas drásticas como abandonar el mercado o reconsiderar la manera de operar. Por ejemplo, cuando Brasil implementó políticas de protección económica, aumentando significativamente los aranceles, lo que perjudicó considerablemente a la empresa. El socio local les mencionó que no resultaba viable continuar, por lo que, tras una evaluación, se decidió continuar operando, pero bajo un modelo de gestión directa.

En cuanto al sistema mixto de joint venture, el proceso era similar. La mayor distinción en este modelo de asociación residía en que, aunque se asignan las diversas responsabilidades a los profesionales locales y el personal encargado de dirigir la marca, si surgía algún inconveniente o se intuía que algo no funcionaba como se anticipaba, Camper tenía más

libertad para tomar decisiones y podía rechazar ciertas acciones. Colaborar con distribuidores resultaba más complejo debido a la ausencia de esa capacidad para tomar decisiones, lo que hacía que el proceso de selección previo diseñado por la marca mallorquina fuera aún más relevante y demandaba mucho tiempo (ICEX-CECO, n.d.).

4.2. Plan de Internacionalización para Flabelus

En esta sección desarrollaré un plan de internacionalización como propuesta para la marca Flabelus, enfocado en la expansión de su comercialización hacia el mercado de Oriente Medio. Primero, se presentará un análisis de la historia y el modelo de negocio de la compañía, con la finalidad de comprender su identidad y estrategia actual. Luego, se llevará a cabo un estudio de la región, evaluando las oportunidades y desafíos presentes. Finalmente, se explorarán los modos de entrada más efectivos para que Flabelus pueda establecerse y expandirse en este nuevo mercado.

4.2.1. Entendimiento de Flabelus

Flabelus⁶ es una empresa originalmente de calzado fundada en Madrid en 2020 por Beatriz de los Mozos (Expansión, 2023). La empresa surgió con el propósito de combinar la comodidad de las espadrilles españolas con la elegancia de las friulanas venecianas (Miami Living Magazine, 2023). Beatriz inicialmente intentó importar las tradicionales zapatillas friulanas italianas, pero al no lograr adaptar los diseños deseados, eligió colaborar con artesanos españoles especializados en espadrilles. De esta manera, nació el primer modelo⁷ de Flabelus, que combinan la estructura de una espadrilla con la estética de una friulana (Expansión, 2023).

Flabelus



Desde su fundación, Flabelus ha crecido significativamente. La compañía comenzó vendiendo a través de tiendas multimarca y más tarde inauguró su primera tienda en Madrid en Hermosilla en 2021, inicialmente como un pop-up y finalmente estableciéndose como una tienda permanente (Modaes, 2022b). En 2022, la marca diversificó su oferta al incluir prendas de vestir, destacándose con el lanzamiento de su primera línea de ropa (Modaes, 2022a). En

⁶ Figura 8. Logotipo Flabelus. Fuente: (Neomatique, 2024).

⁷ Figura 9. Fotografía de Calzado Flabelus. Fuente: (Flabelus, 2024).

2023, la empresa abrió su primera tienda principal en Brompton Cross, Londres, y continuó con su expansión europea en 2024 con una tienda en París, fortaleciendo su presencia en Francia (El Mundo, 2023). Además, Flabelus se expandió en nuevos mercados, estableciendo una tienda en los grandes almacenes de Falabella en Chile y abriendo dos puntos de venta en Canadá.

La expansión internacional de la compañía también incluye el comercio digital. Aparte del canal de venta de su propia web, Flabelus ha ingresado recientemente en un Marketplace estadounidense *Maisonnette*, que hasta ahora se centraba en moda infantil y en la actualidad ha expandido su oferta hacia al mercado femenino. Además, la empresa se ha unido a *Yoox-Net-a-Porter*, además de sumar sus colaboraciones con *Zalando* y *Amazon* (Modaes, 2022a).

Flabelus se caracteriza por su modelo de negocio sostenible y su producción local. Los zapatos se producen en España empleando materiales ecológicos, como suelas de caucho reciclado y telas de bambú. Además, la marca se centra en la creación de productos duraderos y versátiles, diseñados para utilizarlos, en cualquier ocasión y temporada (Miami Living Magazine, 2023).

4.2.2. Modelo de Negocio

Para entender la esencia y estrategia de Flabelus, es importante analizar su modelo de negocio. Este análisis incluye la creación de valor, que se centra en estudiar el segmento de clientes y el mercado objetivo, así como el valor ofrecido tanto a los clientes como otros *stakeholders*. Además, la configuración de valor examina la estructuración y asignación de recursos, la conexión entre las distintas actividades y la identificación de quien realiza cada tarea. Por último, la captura de valor considera los flujos de ingresos, estructura de costes, pagos, etc. Estos componentes son fundamentales para comprender cómo opera y se posiciona la empresa en el mercado, así como para planificar su futura expansión y estrategias de crecimiento.

Creación de valor

Flabelus es una marca que fusiona la artesanía tradicional con un diseño moderno y sostenible. Sus productos incluyen zapatos hechos a mano que combinan el diseño de una espadrilla española con el estilo de una friulana veneciana (Miami Living Magazine, 2023).

La empresa se destaca por su oferta de productos exclusivos y por su compromiso con la sostenibilidad, utilizando materiales reciclados y técnicas de fabricación tradicionales para crear calzado y prendas de vestir que son tanto ecológicas como de alta calidad. Además, Flabelus ofrece diseños elegantes tanto en su calzado como en sus prendas de vestir adecuados para cualquiera ocasión, ofreciendo un producto de alta calidad y sostenible, a un precio medio accesible (Glamour, 2021).

La oferta de productos de Flabelus se dirige desde niños a personas mayores. Su mercado objetivo son clientes que buscan productos únicos y de calidad, con un rango de edad amplio que incluye desde jóvenes adultos hasta personas de mediana edad. La marca atrae a consumidores que valoran la artesanía y la exclusividad, ofreciendo un producto que combina estilo y conciencia ecológica. No obstante, su público objetivo son mayoritariamente chicas de 18 a 35 años principalmente en España, Portugal e Italia.

Flabelus vende sus productos a través de tiendas propias, puntos de venta multimarca, grandes almacenes y su plataforma digital. Este enfoque le permite llegar a una gran audiencia en diversos mercados internacionales. Además de contar con una tienda física en el número 35 de la calle Hermosilla en Madrid, tiene una notable presencia internacional. La marca posee tiendas físicas en París y Londres y está presente en grandes almacenes como en Chile y en dos puntos de distribución en Canadá (Modaes, 2022a). A nivel internacional, Flabelus opera en países como Italia, Francia, Reino Unido, Grecia, Portugal, Brasil, México, Japón, Corea del Sur, Estados Unidos, Alemania, Austria y Bélgica. Sus mercados internacionales más importantes son Italia y Portugal (Modaes, 2022b). En Londres, la empresa está disponible en quince tiendas multimarca, mientras que en París está presente en cuatro, entre ellos grandes almacenes como Le Bon Marché. En Italia, se distribuye en grandes almacenes como La Rinascente.

El comercio en línea es fundamental para Flabelus, representando alrededor del 35% de su facturación, con el Reino Unido constituyendo el 20% de sus ventas en línea (Modaes, 2023c). Además de su propia tienda online, Flabelus ha comenzado a comercializar sus productos en canales como El Corte Inglés, Zalando y Scalpers, que recientemente lanzó su e-commerce a marcas externas (Modaes, 2022b). Por lo tanto, Flabelus actualmente vende a través del comercio digital, tiendas propias y a través de 225 tiendas multimarca en cuarenta países alrededor del mundo (Modaes, 2023c).

Además, la marca se esfuerza por mantener una relación cercana y personalizada con sus clientes. Utiliza intensamente las redes sociales y el marketing digital para interactuar con su audiencia, creando contenido atractivo y relevante. Además, Flabelus ofrece una experiencia de compra exclusiva en sus tiendas físicas, donde los clientes pueden conocer la historia de la marca y los valores detrás de cada producto. La marca también realiza eventos y campañas para fidelizar a sus clientes y atraer a nuevos consumidores. Además, Flabelus colabora frecuentemente con influencers para ampliar su alcance, presentando sus productos en diversos escenarios y generando mayor visibilidad.

Configuración de valor

Los recursos clave de Flabelus se componen de sus artesanos locales, colaborando con proveedores de materias primas ubicados en Portugal e Italia, y fabricando sus productos en talleres situados en Alicante y en el sur de España. Por otro lado, en cuanto a su equipo la compañía dispone actualmente de catorce empleados en sus oficinas ubicadas en el número 70 de la calle Velázquez, Madrid (Modaes, 2022b). Este equipo se encarga de varias funciones esenciales, incluyendo el diseño, el marketing, las finanzas, la distribución y la logística. Además, la empresa cuenta con una ventaja competitiva sobre otras marcas gracias a la promoción de su marca a través de influencers como Isa Hernández y Lucía Pombo. Esta táctica ha resultado en un sólido seguimiento en las redes sociales, concretamente en su cuenta de Instagram, donde cuentan con 145,000 seguidores.

Captura de valor

En 2023, la empresa estima finalizar el año 2023 con una facturación de cinco millones de euros, lo que representa un aumento significativo en comparación con 1,6 millones de euros obtenidos en ventas durante 2022, y espera lograr un margen de EBITDA del 23%. Estas proyecciones para el presente año superan considerablemente las expectativas iniciales, que preveía unos ingresos de tres millones de euros en 2023 (Modaes, 2023c).

Respecto a los precios de los productos, la empresa se posiciona en el segmento premium del mercado con su línea de calzado y prendas de vestir que destacan por la alta calidad, artesanía y sostenibilidad. Los precios del calzado para mujer se encuentran entre €98 y €235, mientras que las prendas de vestir varían de €95 a €290, destacando su compromiso con materiales de

alta calidad y técnicas de fabricación tradicionales. El calzado para hombre y niños es más accesible, con precios que oscilan entre €92 a €109 y de €75 a €79, respectivamente. Esta estrategia de precios se debe a la exclusividad y el lujo que la marca quiere ofrecer a sus clientes.

4.2.3. Análisis del Mercado de Oriente Medio y Estrategias de Internacionalización

Para evaluar la posible entrada de Flabelus para comercializar sus productos en el mercado de Oriente Medio, en concreto Dubái, se analizará el mercado a través del modelo de internacionalización de Philip Kotler y a continuación se seleccionará la estrategia de entrada a seguir según las presiones por reducir costes o adaptarse a la demanda local.

Modelos de Internacionalización

1. Motivaciones proactivas y reactivas:

- **Motivaciones proactivas:** Flabelus podría considerar expandirse a Oriente Medio para aprovechar el alto poder adquisitivo y el creciente interés de los clientes por empresas internacionales de alto nivel y sostenibles. En los últimos años, Dubái ha emergido como el líder del sector de la moda al por menor en la región. En 2016, las ventas de moda en Dubái sumaron un total de 11.500 millones de dólares, conforme a los datos proporcionados por la Cámara de Comercio e Industria de Dubái. El segmento de prendas de vestir por sí solo representó el 73% del volumen de ventas en la industria de moda de la región, mientras que el calzado constituyó el 18%. Esto representa una oportunidad significativa para que Flabelus incremente sus ingresos y se desarrolle en el mercado de Oriente Medio.
- **Motivaciones reactivas:** Además, la saturación del mercado en Europa y la creciente competencia puede motivar a Flabelus a explorar nuevos mercados para conservar su crecimiento y competitividad. Existe una oportunidad significativa en Oriente Medio, donde los consumidores están dispuestos a pagar precios más altos por productos percibidos de calidad. En contraste, el mercado en España es menos competitivo para Flabelus debido a los altos costes de producción local de la empresa. Grandes empresas como Zara pueden ofrecer productos mucho más baratos porque producen en países como China o Bangladesh, donde los costes de producción son considerablemente más bajos. Esta diferencia destaca la ventaja de que Flabelus se expanda a Oriente Medio, donde la

percepción de valor por productos de calidad e imagen exclusiva puede justificar precios más altos y la competencia basada en costes no es tan pronunciada.

2. Barreras de Entrada

- **Riesgos genéricos:** Las diferencias culturales y de consumo pueden plantear dificultades. Es fundamental tener en cuenta los aspectos culturales en esta región, dado que los consumidores pertenecen a la religión islámica y tienen sus propios principios que deben ser comprendidos. Además, al hacer negocios, es importante tener en cuenta que son muy hábiles en la negociación (Tinku, n.d.).

En el sector del calzado, las exportaciones españolas crecieron aproximadamente un 20% en los Emiratos Árabes en 2021. Sin embargo, la cuota de mercado de las empresas españolas es solo del 6%, mientras que el calzado italiano constituye casi el 40% (Zafrilla, 2022). Esto podría representar un riesgo en cuanto a la aceptación de la marca Flabelus en el mercado local.

- **Riesgos comerciales:** La inestabilidad de la moneda y las variaciones económicas de los mercados pueden impactar en la rentabilidad. Sin embargo, esto no es un factor de preocupación en el contexto de los Emiratos Árabes Unidos, ya que una de las ventajas clave del dirham es su estabilidad. Al estar vinculado al dólar, el dirham no experimenta las mismas variaciones comparado con otras monedas. Esto lo posiciona como una opción segura para inversores y compañías. Además, es ampliamente utilizado y aceptado en el mercado de Medio Oriente, lo que facilita su uso para los viajeros. La sólida economía de los Emiratos Árabes Unidos también fortalece significativamente a la constancia del dirham (FasterCapital, 2024).
- **Riesgos políticos:** La región de Oriente Medio puede plantear varios desafíos en cuanto a tensiones geopolíticas. Actualmente, el conflicto entre Israel y Hamas continúa y ha tenido un impacto significativo en la economía del área. Durante el cuarto trimestre de 2023, el PIB del país se redujo un 20%, a cause de una disminución del 26,9% en el consumo privado (El Economista, 2024).

3. Evaluación de la demanda global y competitividad:

El mercado del sector de la moda en Oriente Medio está en crecimiento, con un aumento en la demanda de productos sostenibles y de lujo. A continuación, utilizando el Diamante de Porter, se va a evaluar la competitividad en términos de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ecológicos.

Análisis PESTLE:

- **Político:** Dubái cuenta con políticas favorables para la inversión extranjera y un entorno regulatorio estable. No obstante, en Oriente Medio existen diversas tensiones geopolíticas como la guerra actual entre Israel y Hamas.
- **Económico:** Alto nivel de ingresos y un mercado de consumidores dispuestos a adquirir bienes y servicios de lujo. Cuando se analiza la economía de Oriente Medio, es fundamental considerar a las naciones del Consejo de Cooperación del Golfo. Este grupo, compuesto por Arabia Saudí, Emiratos Árabes Unidos, Omán, Qatar, Kuwait y Bahrein, representa el mercado emergente más próspero de la región (NaviForce, 2024), siendo Arabia Saudí el país con mayor PIB (W Radio, 2024). Estos países se caracterizan por tener ingresos per cápita bastante elevados y destacan por sus altos niveles de gasto promedio. Los consumidores en estas áreas ponen gran énfasis en la calidad y los diseños exclusivos de los productos, mostrando una preferencia particular por los bienes internacionales de alta calidad (NaviForce, 2024).
- **Sociocultural:** Una gran apreciación por la moda y el lujo, pero con consideraciones culturales particulares que deben ser respetadas. Como por ejemplo en ciertas regiones hay que tener en cuenta que las mujeres no pueden probarse la ropa en los probadores como es en el caso de Arabia Saudí (Taulés, 2015). Además, hasta 2012, no se permitía contratar a mujeres como dependientas en las tiendas (ABC, 2015).

Además, en relación con las preferencias de los productos, los consumidores locales suelen preferir productos de calidad extranjeros, con una alta popularidad de los productos chinos en el mercado. El segmento demográfico predominante de clientes en Oriente Medio está compuesto por personas de entre 18 y 34 años. Esta nueva generación realiza una gran parte de sus compras mediante redes sociales y sitios web de comercio online, y da prioridad a la

moda, la personalización de los productos y la innovación (NaviForce, 2024).

El calzado femenino ha mostrado un notable aumento recientemente, con las mujeres en la región valorando el diseño, la calidad, el confort y una relación favorable entre calidad y precio, lo cual ofrece a las marcas españolas una oportunidad para posicionarse de manera efectiva (Zafrilla, 2022). Además, los jóvenes, que constituye la mayoría de la población en estos países, tienen cada vez más preferencias similares a la cultura occidental debido a la fuerte presencia global de los medios de comunicación (Modaes, 2012).

- **Tecnológico:** Alta penetración de internet y tecnología avanzada, facilitando el comercio electrónico. Las naciones de Oriente Medio cuentan con una infraestructura de internet avanzada y bien establecida, donde la penetración media de internet llega al 64,5%. En mercados clave como Arabia Saudí y los Emiratos Árabes Unidos, la penetración de Internet excede el 95%. Además, los residentes de esta región muestran una preferencia por las plataformas de pago en línea. (NaviForce, 2024).
- **Legal:** Los Emiratos Árabes Unidos respetan los derechos de propiedad intelectual de forma parecida al sistema británico y son miembros de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Los Emiratos Árabes Unidos ofrecen un régimen fiscal favorable para la inversión extranjera, con impuestos bajos para personas y empresas (ICEX, 2022b). En la actualidad, el único cargo indirecto aplicado es el IVA, con una tasa del 5%. A partir de junio de 2023, se ha implementado un impuesto de sociedades con una tasa única del 9% (Noel, 2024). No obstante, las ganancias impuestas de hasta 375.000 AED estarán exentas, aplicándose una tasa del 0% (ICEX, 2022b).
- **Ecológico:** Incremento del interés en la sostenibilidad y los bienes ecológicos. Los clientes de Oriente Medio, al tomar decisiones de compra prefieren productos que sean ambientalmente responsables y duraderos (NaviForce, 2024).

Selección de Estrategias a Seguir

Teniendo en cuenta la información descrita anteriormente sobre el historial de la empresa, su modelo de negocio y el análisis del mercado, Flabelus debería optar por introducirse en el mercado de Oriente Medio a través de una estrategia de internacionalización. La principal razón es que la demanda en esta región está dispuesta a pagar un precio superior por prendas

de vestir y calzado en comparación con muchos otros países.

Dubái se presenta como el mercado objetivo ideal, ya que constituye el núcleo del sector de la moda en Oriente Medio, con consumidores que invierten una parte significativa de sus ingresos en productos de esta industria. Además, Dubái cuenta con una gran población de expatriados y turistas, junto con residentes locales que no siguen de manera tan estricta las tradiciones culturales, lo que amplía el mercado potencial para Flabelus.

Las mujeres árabes también tienden a adquirir vestidos de alta gama para usar bajo sus túnicas tradicionales, y los jóvenes están adoptando cada vez más tendencias occidentales. Además, en lugares como Dubái, hay una gran cantidad de expatriados. Esto sugiere una posible alta demanda de calzado y prendas de vestir de Flabelus, ya que la marca ofrece productos de calidad que pueden satisfacer este mercado sin necesidad de ajustar significativamente su oferta ni enfrentar presiones por reducción de costes.

Esta compatibilidad muestra que Flabelus podría tener éxito en Dubái, beneficiándose de una demanda sólida y dispuesta a pagar precios más altos. A continuación, se analizarán las mejores estrategias para adentrarse en este mercado de manera efectiva.

Modos de Entrada para la Internacionalización de Flabelus

A continuación, se presentan las estrategias de entrada recomendadas para que Flabelus pueda comercializar sus productos en Oriente Medio, particularmente en Dubái. Considerando que es una empresa con producción en España, que se especializa en calzado y prendas de alta calidad y con un precio medio-alto.

1. Exportación directa

Comenzar con la exportación permite a Flabelus explorar el mercado sin realizar grandes inversiones iniciales, lo cual facilita a la empresa adaptar sus estrategias y productos basándose en las valoraciones del mercado sin comprometerse demasiado.

Se le recomienda a Flabelus iniciar la comercialización de sus productos a través de plataformas de comercio electrónico como Marketplace que ya poseen una presencia consolidada en la región y así poder estudiar el mercado antes de establecerse a través de

alianzas y tiendas propias. Un marketplace importante en la región es Ounass, una plataforma de lujo muy reconocida y apreciada en la región (Vogue Business, 2022), lo que puede ser ideal para Flabelus, permitiéndole aumentar sus precios debido a que ya se encuentran prendas en el rango de 300€, similar al de la marca. Además, marketplaces como Amazon y Noon son muy populares en esta región. Noon, siendo más local, ofrece una gran penetración en el mercado (Unicommerce, 2021). Por otro lado, Amazon podría ser más conveniente para Flabelus debido a su facilidad de uso y la experiencia previa de colaboración con esta plataforma.

Además, deberían involucrarse en eventos y ferias comerciales de moda en Dubái para incrementar la visibilidad y establecer contactos locales. Por ejemplo, el International Apparel & Textile Fair ubicado en Dubái World Trade Center. Esta feria, destacada y especializada en el sector de la moda y los textiles, actúa como un punto de referencia para negocios que conecta África, Asia y Europa. Esta ubicación estratégica permite a las empresas acceder a mercados extranjeros y facilita la colaboración entre profesionales de distintas regiones (Feriasinfo, n.d.).

2. Exportación indirecta

El beneficio de entrar en el mercado a través de distribuidores locales es el conocimiento que poseen acerca del mercado, además de distribuir riesgos y su gran reconocimiento local. Por ejemplo, Adolfo Domínguez que quería abrir 16 tiendas en Oriente Medio, lo ha realizado mediante una colaboración con el grupo Chalhoub, uno de los principales distribuidores de lujo del mercado de Oriente Medio, y con su sede ubicada en Dubái, las primeras tres inauguraciones planificadas para abrir en Dubái incluyen dos centros comerciales Dubái Hill y Mall of Emirates (El País, 2023).

3. Tiendas propias

A largo plazo, la propiedad de tiendas físicas permite a Flabelus controlar completamente la experiencia del cliente y retener un mayor margen de beneficio. Una tienda propia refuerza el compromiso de la marca con el mercado y puede aumentar la fidelidad del cliente. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en varias regiones de Oriente Medio se recomienda la presencia de un socio local para poder entrar como es en el caso de Arabia Saudí (Tinku, n.d.)

y los Emiratos Árabes Unidos, que para establecer una empresa local ahí es esencial contar con un socio local que como mínimo tenga el 51% de la participación (Sabadell, n.d.). No obstante, desde junio de 2021, los inversores extranjeros pueden establecer una empresa en el territorio continental de Dubái sin necesidad de un socio local y pueden tener el 100% de la propiedad (Kumar, 2024).

En Dubái, en lugar de pagar impuestos para establecer una empresa, es necesario adquirir una licencia que autoriza llevar a cabo toda clase de operaciones comerciales. Además, los extranjeros tienen la opción de formar tres tipos de empresas: una sociedad offshore, una sociedad en zona franca, o una sociedad en el territorio continental (mainland). En las zonas francas, la mayoría de las compañías son Limited Liability Corporations (LLC), equivalentes a una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Estas pueden ser constituidas por una sola persona o con varios socios (Forbes Argentina, 2023).

En términos comerciales, los Emiratos Árabes Unidos (EAU) actúan como la entrada principal al mercado de Oriente Medio. Según los especialistas, las compañías que desean comercializar en este área a menudo empiezan por los Emiratos porque de esta manera sólo enfrentan un arancel del 9% (ICEX, 2022b) y pueden distribuir sus productos por toda la región del Golfo sin costes adicionales de impuestos, en comparación con el 11% de aranceles que deberían de pagar si ingresaran, por ejemplo, mediante Egipto (Mundo Spanish, n.d.).

4.2.4. Resumen de Recomendaciones y Perspectivas de Futuro

Evaluar la entrada de Flabelus en Oriente Medio, especialmente Dubái, muestra un potencial significativo debido al alto poder adquisitivo, la estabilidad económica y la apreciación por productos de calidad. Adaptar estrategias como la exportación a través de los marketplaces, alianzas con distribuidores locales y eventualmente abrir tiendas propias permitirá a Flabelus capitalizar las oportunidades en este mercado emergente. Además, a futuro, la empresa debería considerar diversificar su oferta de productos y adaptarlos a las preferencias del mercado, manteniendo su toque distintivo. Esto es crucial para evitar la saturación de su modelo de calzado actual.

5. RETOS Y CONDICIONES A FUTURO EN LA INDUSTRIA TEXTIL

La industria textil enfrenta retos cruciales para su futuro, entre los que se incluyen la integración de nuevas tecnologías que optimizan el diseño, la fabricación, el marketing, las ventas y la logística. Otro desafío clave es la sostenibilidad, con un enfoque en minimizar el impacto ambiental y gestionar los residuos de manera eficiente para cumplir con la demanda y las regulaciones más estrictas. Además, las cuotas y aranceles en los mercados extranjeros afectan significativamente la competitividad de las empresas textiles en el comercio internacional. En esta sección se examinarán tres aspectos principales: el impacto de las nuevas tecnologías, el efecto de la sostenibilidad y las cuotas y aranceles en el sector textil.

5.1. Impacto de las Nuevas Tecnologías en el Sector Textil

La industria textil enfrenta numerosos desafíos y oportunidades de cara al futuro, en gran parte debido a la integración de nuevas tecnologías. Este apartado examinará cómo estas innovaciones están transformando cada aspecto del sector. Desde el diseño hasta la logística, pasando por el marketing digital, las nuevas tecnologías están optimizando procesos, reduciendo costes y mejorando la sostenibilidad. Se analizarán en detalle las innovaciones tecnológicas más relevantes, el impacto del comercio online y las estrategias de e-commerce, así como el papel de los marketplaces y los efectos específicos en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs).

5.1.1. Innovaciones Tecnológicas

En este contexto, las nuevas tecnologías en el sector textil están muy integradas en cada proceso de las operaciones empresariales. Estas se examinarán en esta sección las cuales se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- Nuevas tecnologías aplicadas al diseño y fabricación
- Nuevas tecnologías aplicadas a las estrategias de comunicación en marketing
- Nuevas tecnologías aplicadas a las técnicas de ventas
- Nuevas tecnologías aplicadas a la logística
- Tecnología blockchain aplicada a todos los departamentos de la empresa

-Las nuevas tecnologías aplicadas al diseño y fabricación:

El diseño de prendas con la asistencia de herramientas de diseño e impresión 3D está aumentando. El diseño 3D es muy utilizado en moda, acortando tiempos y reduciendo la necesidad de realizar muestras físicas. La digitalización del proceso de planificación de colecciones puede llevar a una reducción significativa en el uso de materiales y patrones, así como a un ahorro de tiempo estimado en un 50% según algunos fabricantes (KPMG, 2021).

La impresión 3D en cambio aún no se han implementado por completo en el sector de la moda, en un futuro, puede acortar tiempos de planificación y fabricación, reducir residuos y optimizar la organización de materiales. Varios diseñadores en el sector de la moda se han sentido atraídos por esta tecnología y la utilizaron para elaborar textiles con más volumen y textura, logrando formas creativas e innovadoras. Sin embargo, los textiles impresos en 3D aun presentan rigidez e incomodidad a causa de a los materiales empleados en su fabricación. Las impresoras 3D crean objetos al superponer capas de plástico fundido, que se unen de una manera muy distinta a las telas tradicionales. Por esa razón, esta tecnología innovadora ha sido empleada mayormente para creaciones artísticas en lugar de para el uso del día a día (FashionUnited, 2017).

En el sector del calzado empresas reconocidas como Adidas y Nike han empezado a integrar herramientas de prototipo 3D en sus fases de desarrollo desde hace varios años, lo que les ha permitido ganar mucha experiencia, teniendo claro lo que funciona y lo que no con el uso de estas herramientas (Papahristou, 2016). Por ejemplo, recientemente Adidas ha creado una nueva zapatilla llamada Alphaedge 4D, creada mediante el uso de fabricación tradicional y la impresión 3D. La parte superior esta tejida, mientras que la suela ha sido impresa con herramientas 3D (Adidas, 2020). Los materiales empleados en la confección de prendas y las estrategias de producción fueron las primeras en utilizar innovaciones tecnológicas las cuales se comenzaron a implementar de manera masiva. Esto ha permitido a las empresas textiles reducir significativamente los tiempos de diseño y fabricación, así como los costes en cada fase de la producción, y optimizar el desempeño ambiental. Entre las soluciones tecnológicas más destacadas el diseño y las muestras 3D, permiten reducir la necesidad de crear prototipos físicos, disminuyendo el desperdicio de materiales y costes de envío. Además, estas tecnologías permiten una respuesta más ágil a las dinámicas del mercado y a las preferencias de los consumidores (Prosowska & Prymon-Ryś, 2023).

Los directores creativos y sus equipos podrían introducir bocetos y preferencias específicas, como telas, patrones y paletas de colores, en una plataforma impulsada por IA generativa que crea automáticamente una variedad de diseños, permitiendo a los diseñadores experimentar con una gran variedad de conjuntos y estilos. Luego, el equipo podría diseñar nuevos artículos basados en estos resultados, añadiendo el toque característico de la marca a cada una de las prendas. Esto posibilita la creación de lanzamientos de productos innovadores y exclusivos.

En producción textil el avance más significativo es la robótica. En varias regiones en el sur de Asia, miles de personas constituyen una gran fuerza laboral a un bajo coste, produciendo para múltiples empresas extranjeras para desarrollar sus productos a un coste reducido. En Atlanta, una empresa americana de robótica está creando una máquina que es capaz de reemplazar al personal en estas fábricas. Este Software Automation llamado “Sewbot”, facilita automatizar todas las fases de producción en la industria textil (Harreis et al., 2023). Mientras los empleados cuentan con un sueldo de 1.200 dólares al año, el coste del Sewbot aún no se ha publicado, pero expertos de la industria estiman un coste de cientos de miles de dólares. Sin embargo, los especialistas señalan que es cuestión de tiempo antes de que estas nuevas tecnologías desafíen la estructura económica de algunas regiones.

Los países del sur de Asia son especialmente vulnerables al desarrollo de la robótica, debido a que gran parte de sus economías dependen de la fabricación internacional, un sector en el que los costes en China están aumentando. En India, Bangladesh y Pakistán, los políticos discuten sobre un “dividendo demográfico” debido a que sus poblaciones están creciendo muy rápido mientras que los sueldos permanecen en una cuarta parte del promedio de los salarios en China (Expansión, 2017).

-Nuevas tecnologías aplicadas a las estrategias de comunicación en marketing:

El marketing digital, que abarca prácticas innovadoras, análisis y avances tecnológicos en plataformas de marketing digital, comercio, ventas y atención al cliente, está proporcionando una experiencia personalizada al cliente a través de diversos canales, lo que finalmente aumenta los ingresos y la tasa de conversión (Lay, 2018). Además, el marketing digital está facilitando la utilización de datos no estructurados, tales como la percepción del consumidor y la conducta en tienda, para identificar y predecir tendencias y mejoras en el marketing interno.

Los directores de marketing y las agencias de publicidad pueden emplear herramientas de inteligencia artificial para crear rápidamente estrategias de campaña, contenido de productos y avatares virtuales personalizados para cada canal de marketing. La IA generativa puede identificar patrones y tendencias en el contenido viral y crear nuevo material que cumpla con las especificaciones del equipo de marketing. Esta estrategia puede ayudar a los equipos de marketing internos a gestionar su carga de trabajo y disminuir su dependencia de agencias creativas.

- Nuevas tecnologías aplicadas a las técnicas de ventas

Los chats que se utilizan en las shop-on-line para mejorar la experiencia del cliente, impulsados por la inteligencia artificial generativa, que adaptan un procesamiento de lenguaje natural sofisticados para comprender e interactuar mejor con los humanos, muestran una mejora significativa en comparación con los chats de IA anteriores. Sin embargo, aún no existe un chatbot de IA totalmente confiable para responder todas las dudas de los clientes; los chatbots y otras herramientas de generación de texto en la actualidad cometen errores ocasionales que todavía pueden generar problemas significativos en el servicio del cliente. Con el tiempo, esta tecnología podría ayudar a los agentes de atención al cliente a ofrecer un mejor servicio, como el uso de chatbots para proporcionar respuestas adaptadas en varios idiomas.

En la actualidad, existen servicios que asignan un “agente” de inteligencia artificial a una empresa para manejar consultas de servicio al cliente a través de correo electrónico, mensajes de texto, chats y las propias plataformas de la marca. Estos servicios contribuyen a reducir los tiempos de espera en el servicio al cliente y optimizan los tiempos de respuesta (Harreis et al., 2023).

La adaptación de tecnologías modernas como la inteligencia artificial ha mejorado el proceso de venta tanto en las tiendas físicas como en las transacciones en línea. La clave para la satisfacción del cliente durante la compra radica en que la prenda de vestir le quede bien, lo cual puede implicar probarse las prendas en la tienda física. Actualmente, la inteligencia artificial permite a los consumidores probarse prendas que todavía no se han fabricado físicamente, ya que solo requiere una visualización digital de los mismos. Investigaciones indican que el probador virtual disminuye en un 27% del número de devoluciones, debido a

desajustes en el tamaño o en el corte del artículo (Proszowska y Prymon-Ryś, 2023).

Por mucho que la IA aún se encuentre en sus primeras fases, sigue teniendo un gran potencial en hacer las empresas de moda más productivas, acelerando su entrada en el mercado y mejorando la atención a sus clientes. La inteligencia artificial generativa puede aplicarse en toda la cadena de valor de las empresas en el sector textil. Además, la inteligencia artificial también puede aplicarse en comunicaciones personalizadas con los clientes. Según Mckinsey, las empresas que sobresalen en la personalización aumentan sus ingresos en un 40% en comparación con aquellas que no aprovechen esta estrategia.

- Las nuevas tecnologías aplicadas a la logística:

Los avances tecnológicos están transformando el comercio internacional reduciendo costes en áreas como el transporte y la optimización de las rutas de mercancías. También disminuyen los costes de información, superando las barreras de idiomas, y los procedimientos en frontera gracias a servicios telemáticos que aseguran la transparencia, y una ejecución más rápida. Además, abaratan y facilitan los costes de pagos y el estudio de mercado (Poncela, 2019).

Uno de los avances tecnológicos más extendido en el sector es la identificación por radiofrecuencia, conocida como RFID, es un sistema de administración de inventarios que puede leer y comunicar simultáneamente los identificadores de numerosos productos. Este sistema automatizado facilita el rastreo de los productos en las cadenas de distribución, desde los centros de almacenamiento hasta los puntos de venta, ofreciendo información en tiempo real sobre el stock. De esta manera, se elimina la necesidad de que los empleados escaneen manualmente los productos, lo que acelera el proceso de verificar el inventario. Este sistema funciona mediante etiquetas pasivas que no requieren una fuente de energía propia, ya que se activan en las ondas recibidas y emiten información almacenada.

La tecnología RFID mejora significativamente las actividades de la cadena de valor y tiene un impacto positivo en su desempeño. Asimismo, incrementa la eficiencia del servicio y reduce los problemas relacionados con los plazos de entrega de pedidos, lo que explica su uso extendido en el sector minorista de la moda (Gómez Fernández, 2020).

Según una encuesta realizada en 2018 por la consultora Kurt Salmon junto Accenture

Strategy, que entrevistó a 110 líderes del sector retail, indicaba que el 69% de las compañías habían implementado los sistemas RFID. "Gran parte de este crecimiento se debe tanto a la necesidad de implementar una estrategia multicanal como a la presión por mejorar constantemente la experiencia del cliente", señala la consultora. En Norteamérica, la adopción de sistemas RFID es especialmente alta, con un 92% de los minoristas avanzando hacia una implementación total. "Aunque en otras partes del mundo los sistemas RFID también han sido bien recibidos, los minoristas europeos están rezagados, con solo el 30% de los encuestados habiendo comenzado a implementarlos", explican desde Accenture (Expansión, 2019).

La robótica también tiene aplicación en el área de la logística, por ejemplo, la empresa japonesa Uniqlo recientemente ha introducido en su almacén principal en Japón un innovador robot que puede doblar camisetas y colocarlas en cajas. Esta maquinaria ha sido creada por Fast Retailing en colaboración con Mujin, uno de sus colaboradores expertos en robótica. A pesar de que el robot no puede gestionar todas las prendas distribuidas desde los almacenes de Japón, Takino admite que su inclusión es un gran paso hacia la automatización total deseada por Uniqlo.

Fast Retailing reemplazó al 90 por ciento de los empleados de su almacén central en Tokio con robots. La multinacional indica que esta decisión responde al incremento del envejecimiento de la población en Japón, lo que a largo plazo hará difícil encontrar personal adecuado. No obstante, afirman que no es una iniciativa destinada a reemplazar a las personas por máquinas. Simplemente no hay personal disponible para realizar esta tarea, comenta Takino (Martínez, 2019).

- **Tecnología de blockchain aplicada a todas las etapas de la empresa.**

El contexto de la cadena de valor en el sector de la moda implementando un blockchain privado se describe en la figura (3), el cual se divide en dos categorías: operativa y organizacional. En el nivel operativo, se explica cómo se registra y almacenará la información en las diferentes etapas en la cadena de suministros. Además, se puede utilizar métodos de validación de transacciones y contratos inteligentes para seguir y rastrear los productos. En el nivel organizacional, se establecen mecanismos para acceder a los registros de forma personalizada, se estructura la infraestructura del blockchain y se desarrollan métodos para conectarse con la red. Los elementos clave en el nivel organizacional abarcan aplicaciones,

tecnología para el seguimiento de las prendas de vestir, calzado, accesorios, etc.

En resumen, las funciones principales del blockchain en la industria de la moda es proporcionar seguimiento, transparencia, y protección a través de la cadena de suministros (Míguez Curbeira, 2022).

5.1.2. Comercio online y Estrategias de E-commerce

El comercio online, también referido como E-commerce, ha evolucionado significativamente desde sus comienzos, transformándose en un componente esencial del mercado internacional (Rivas Santacruz et al., 2024). Este concepto se refiere a la adquisición y la comercialización de bienes o servicios mediante diversos sistemas digitales como Internet y otras redes informáticas. El desarrollo de internet presenta un gran potencial, ya que disminuye los gastos de distribución de bienes y servicios, y expande los límites geográficos al unir a compradores y vendedores (Balasyan, 2015). Las formas principales de entrega online de los artículos son: a través de tiendas digitales de la empresa, por medio de tiendas digitales multimarca, utilizando marketplaces como Amazon, o través de grandes almacenes en línea como Walmart o Target (Igape, 2023).

Varias de las ventajas principales del comercio online son: procesos de compra más rápidos, productos más accesibles en diferentes mercados extranjeros, una amplia variedad de productos disponibles para los clientes, accesibilidad completa a cualquier hora y la oferta de experiencias de adquisición personalizadas. No obstante, es importante considerar también las desventajas del comercio online para el cliente, los costes de envío y devoluciones pueden aumentar el precio del producto, el proceso de devolución puede ser complicado y no es posible recibir el artículo de manera inmediata tras la compra (Crespo Alegre, 2022). Para la empresa el comercio online supone un canal de venta muy eficiente en costes por el que es posible acceder a mercados que serían inalcanzables con tiendas físicas. Sin embargo, tiene costes asociados para las empresas como son los costes de las devoluciones. De acuerdo con el sector minorista, cada consumidor que compra online realiza alrededor de 36 adquisiciones en línea anualmente, de las cuales el 40% resultan en devoluciones. En la industria textil, la tasa de devoluciones es de aproximadamente del 30% al 40%, lo que representa para las marcas de moda una pérdida del 2% al 4% de sus ingresos anuales en el comercio electrónico. Asimismo, desde una perspectiva medioambiental, este modelo es poco sostenible, debido a que el sector textil contribuye de hasta un 15% de las emisiones de gases de efecto

invernadero (El Economista, 2022).

Las tendencias de compras en internet difieren globalmente y no son homogéneas en todas las regiones. En la UE y Corea del Sur, la industria textil es el que acumula la mayor cantidad de venta online (Crespo Alegre, 2022). En 2018, aproximadamente el 64% de las compras electrónicas en la UE adquirieron productos de las secciones de prendas de vestir, calzado y los bienes deportivos. Este sector también lideró las adquisiciones en muchos territorios de la OCDE, especialmente en Corea, donde el 83% de los consumidores compraron en internet prendas y calzado (OCDE, 2019). Actualmente las ventas en línea han aumentado en la mayoría de los países, pero los hábitos de consumo han cambiado (Crespo Alegre, 2022).

La interacción de los clientes en el comercio digital está incrementando, pero varía significativamente de acuerdo la edad. En 2018, al comparar los consumidores de 16 a 24 años, con aquellos de 55 a 74 años, se nota que lo más jóvenes tiene casi el doble de probabilidades de haber realizado una compra en línea en el último año en comparación con la gente adulta (OCDE, 2019). Otros factores determinantes en las compras online que están relacionados con la edad son el poder adquisitivo y el nivel de educación del consumidor. Las personas con mayores ingresos tienen más probabilidades de comprar en internet, al igual que aquellas con mayor nivel educativo (Crespo Alegre, 2022). En las naciones de la OCDE, los datos muestran que los individuos con una educación avanzada tienen alrededor de un 33% más de posibilidades de comprar en el comercio online en comparación con aquellos con un nivel educativo medio, difiriendo de un 57% a un 76% (OCDE, 2019).

El año 2020 fue inusual. La pandemia impactó en el volumen de ventas a nivel global, con las compras en línea incrementado significativamente y los hábitos de los compradores cambiado (Crespo Alegre, 2022). Esto ha favorecido el comercio electrónico dado que el confinamiento ha impulsado a los consumidores a optar más por las compras digitales. Durante ese periodo, la cantidad de compra se incrementó un 51% (Cámara Valencia, 2020). Sin embargo, recientemente, el 21% de las empresas líderes en el sector textil a nivel global ha experimentado una disminución de la proporción de sus ventas en línea respecto al total de las ventas incluyendo canales de tienda física. Aunque el canal digital sigue creciendo, su participación en la mezcla de ventas se ha disminuido su ritmo de crecimiento. Según una investigación reciente realizada por KPMG junto con Appinio, indica que el 49% de consumidores opta por integrar tanto los canales físicos como los digitales, en cambio que el

31% elige las tiendas físicas y el 21% prefiere las compras en línea (KPMG, 2024). Además, hay que considerar otros factores temporales que incrementan las ventas online como Cyber Monday, Black Friday y Single's Day, debido a los descuentos que ofrecen las empresas de moda durante noviembre y diciembre (Bankinter, 2017).

Estrategias de Marketing Digital

En la actualidad, las marcas de esta industria deben ajustarse a las tendencias de marketing digital centrado en las preferencias del cliente para poder progresar en la era digital. El marketing tradicional ha llegado a un punto de estancamiento, lo que obliga a las empresas en el sector textil a adaptarse. Por lo que el marketing digital proporciona una nueva perspectiva con el propósito de llegar al cliente final, ofreciéndole la atención que requiere y logrando su lealtad.

La web de una compañía es su domicilio online, por lo que debe tener una apariencia atractiva para que los clientes quieran entrar y así iniciar su compra. El sitio web es clave para el éxito del marketing digital. Actualmente, las páginas web de las tiendas de moda van más allá de simplemente mostrar los productos disponibles para el consumidor. Al indicar las medidas corporales, algunos sitios web sugieren al cliente la talla adecuada de la prenda que está considerando comprar, reduciendo así costes asociados a las devoluciones. Por ejemplo, Asos ofrece una guía indicar su peso, altura y selección de corte o ajuste del producto (Caballero Jiménez, 2019). Esto junto de tallas precisa al permitir al cliente a información basada en tus compras previas y las de otros consumidores con gustos parecidos, proporcionan recomendaciones customizadas que ayudan al cliente a seleccionar la talla adecuada en las colecciones (ASOS, n.d.). Esto proporciona a los clientes una mayor seguridad al comprar en línea, eliminando el temor asociado a no poder probarse el producto antes de comprar (Caballero Jiménez, 2019).

Una innovación disruptiva, todavía poco utilizada, son los probadores virtuales, los cuales demuestran la transformación que está ocurriendo en la digitalización en la industria textil. Estos probadores virtuales posibilitan a la empresa entender las preferencias y hábitos de prueba de vestuario de los consumidores, así como su comportamiento de compra. Para funcionar, estos probadores requieren diversas herramientas tecnológicas que proporcionan una pantalla de alta resolución y un sistema de reconocimiento, capturando la imagen del consumidor e identificando sus movimientos. (Caballero Jiménez, 2019).

Figura 11. Probador virtual



Fuente: InformaBTL. (2021).

Redes sociales como plataforma de comercio electrónico.

Dado el desarrollo que se ha experimentado en los últimos años, es importante destacar que las redes sociales ocupan un lugar central como plataformas de venta online, con un 20% de los clientes online utilizando este canal.

A pesar de no ser el sistema digital más utilizado para realizar compras, su gran alcance social las convierte en un elemento importante en el comercio en línea. Estudios elaborados por plataformas como We Are Social y Hootsuite indican que un 75% de los consumidores han comprado un producto tras verlo en las redes sociales, y un 57% presenta interés en adquirirlo. Otros datos significativos son que el 57% de los usuarios consulta alguna red social antes de efectuar una compra online; el 38% publica comentarios, plantea dudas o discute sobre sus adquisiciones en redes sociales; y un 32% recibe positivamente la publicidad en estas plataformas. Estos datos destacan la importancia de la evolución de las redes sociales, que han pasado de ser espacios de entretenimiento a convertirse en negocios digitales.

La red social Instagram, de Meta, es la más utilizada por consumidores para realizar compras. La herramienta de Instagram Shoppable permite, con un solo clic, elegir un producto en una imagen para obtener más detalle y ser redirigido a la web de la marca para comprarlo. Además, Instagram ha lanzado recientemente una nueva característica llamada “checkout”, disponible solo en Estados Unidos, que permite comprar productos de veinte empresas, incluyendo Dior y Zara. Los consumidores pueden hacer clic en el artículo deseado, elegir la talla y el color, y completar el proceso proporcionando detalles de entrega y el método de pago seleccionado en un formulario (Bocigas Solar, 2019). Según Wall Street Journal (2019), las empresas que utilizan este sistema deben pagar una tarifa para cubrir los costes de procesamiento de pagos, aunque Instagram no ha revelado la cuantía de esta comisión. Así,

Instagram se ha transformado en un marketplace, actuando como intermediario entre compradores y vendedores.

5.1.3. Impacto de los Marketplaces

Los marketplaces son sitios webs de una empresa que permiten la venta de productos o servicios entre distintas compañías o entre individuos y compañías. La propuesta de valor se centra en incrementar las oportunidades de venta de bienes o servicios, proporcionando un punto de conexión entre vendedores y compradores. La marca aprovecha la inversión que ofrece el Marketplace en atraer tráfico. Estos marketplaces pueden ser tanto locales como internacionales y pueden ser amplios o especializados en un nicho en específico.

La comercialización de productos mediante marketplaces facilita a las marcas de ropa expandirse de manera rápida y sencilla, experimentando aumentos significativos en sus ingresos permitiendo su entrada en nuevos mercados. Esto se debe a que las canales digitales proporcionan una estructura eficiente desde el inicio (clientes, logística, pagos y atención al cliente), que las compañías pueden aprovechar para empezar a exportar de inmediato (ICEX, 2022a). El ICEX ha llegado a acuerdos con importantes marketplaces internacionales como Zalando y Wolf and Badger, para aumentar la presencia de las compañías españolas en los mercados internacionales (ICEX, 2023). Además, otros marketplaces como Alibaba y Amazon también contribuyen ofreciendo una gran variedad de productos a los consumidores en el sector textil (Expansión, 2017).

El uso de los marketplaces por las empresas depende en gran medida del tipo de empresa. Si se trata de una empresa de lujo o de rango de precios medio-bajo, en principio, las marcas de lujo podrían preferir hacer uso exclusivamente de sus propios medios de venta digital, sin recurrir a intermediarios como Zalando o Amazon, dado que podría afectar a su imagen. Sin embargo, hay muchos Marketplaces o tiendas multimarca en internet que ayudan a las empresas de lujo a crecer sin alterar su imagen y proporcionándoles valor (Pérez Gómez, 2022). De hecho, marcas de lujo como Chanel o Prada se adentraron en el comercio online de Marketplaces con distribuidores digitales de compañías de lujo como Net-a-Porter (KPMG, 2016). Por otro lado, en el caso de las empresas de moda de precio medio-bajo, lo óptimo es aprovechar los Marketplaces para alcanzar el público más amplio posible.

Sin embargo, es importante tener en cuenta lo que conlleva vender los productos a través de

estos marketplaces dado que puede afectar al precio del producto, ya que, en el caso de operar con Amazon, es necesario tener en cuenta que se basa en ofrecer precios altamente atractivos, lo que puede requerir una reducción de precios (Pérez Gómez, 2022).

Por ello es necesario que una compañía considere estos costes antes de optar si vender sus artículos mediante un plataforma online o Marketplace específica, ya que, si no, podría incurrir en pérdidas. Por lo tanto, la empresa debería evaluar las siguientes tres variables antes de comenzar a vender en estos canales digitales:

- **La inversión inicial:** es necesario que la compañía cuente con una tienda digital operativa y un sistema de punto de venta (POS), que proporciona toda la información esencial acerca de los artículos, incluyendo sus particularidades (feeds). Asimismo, es fundamental destinar recursos a un sistema que permita la interacción entre la tienda en línea de la marca y la plataforma elegida (sistema API).
- **La inversión en marketing requerida para atraer a los consumidores y generar ingresos:** en varias plataformas, los costes de marketing están integrados en el porcentaje deducido por cada venta, pero es importante verificar esto, de lo contrario la compañía tendría que asumir estos costes. Varios portales como Miinto, ofrecen opciones de promocionar artículos o realizar campañas mediante un pago adicional.
- **Los gastos operacionales y de logística:** la compañía debe evaluar si el incremento en ventas a través del Marketplace requerirá más empleados tanto en operaciones como en administración. Además, deben considerarse los gastos de transporte y empaquetado, así como el coste de la gestión de las devoluciones. A pesar de que el Marketplace ofrece un sistema logístico común y asequible, la compañía se hace responsable de asumir estos costes (ICEX, 2022a).

5.1.4. Efecto en las Pymes

Según la UE, el concepto de pequeñas y medianas empresas (pymes) son aquellas que emplean no más de 250 trabajadores y tienen unos ingresos anuales que no superan los 50 millones de euros, o un balance anual que no sobrepase los 43 millones de euros (Comisión Europea, 2020)

La introducción del E-commerce ha supuesto una gran oportunidad para las Pymes. De acuerdo con un artículo difundido en el apartado de noticias de la compañía de servicios

financieros PayPal, según un estudio llevado a cabo en México, la mitad de las compañías están duplicando su desarrollo digital y el 20% de estas han aumentado sus ventas a través de internet en un 300%. Otra ventaja significativa de que una Pyme tenga comercio digital es la capacidad de operar globalmente, permitiendo que el negocio no este solo limitado a una sola zona geográfica. Esto expande el mercado a diferentes tipos de perfiles y nuevas localizaciones de consumidores potenciales, lo que resulta en un crecimiento notable para las Pymes. Sin embargo, al ser el comercio electrónico una herramienta accesible para muchas personas y que gana cada vez más popularidad a medida que pasa el tiempo, la cantidad de pymes que participan aumenta, lo que eleva el nivel de competencia (Chitiva Arteaga, 2022).

En los últimos años, las pymes textiles han aumentado su facturación en más de 2 mil millones de euros debido al e-commerce (Gestión Pyme, n.d.). Esto se ve reflejado en España donde el e-commerce sigue creciendo, motivado por la tendencia de los consumidores a comprar en línea, lo que lleva al mercado a adaptar su oferta gradualmente. Sin embargo, muchos pequeños comercios no habían iniciado su transición inicial antes del Covid-19, resultando en una disminución significativa de su actividad y facturación. Durante los primeros nueve meses de 2020, las transacciones registradas por las instituciones de medios de transacciones el comercio electrónico de moda en España aumentó en un 55% (Modaes, 2021). En el periodo posterior a la pandemia, el comercio online y el acceso a las tiendas en línea cobran aún más relevancia, presentando un gran desafío para las pymes. La pandemia ha impulsado la transformación de la industria y adaptación en el sector a un ritmo complejo de seguir para los pequeños negocios que luchan por adaptarse al cambio (Homar Balaguer, 2021).

5.2. Efecto de la Sostenibilidad en el Sector Textil

5.2.1. Desafíos Ambientales

A lo largo de los años, el proceso de internacionalización, especialmente en cuanto a la selección de destinos, ha estado guiado por la preferencia por países con una legislación medioambiental más laxa, donde las empresas multinacionales pueden establecer su producción sin las restricciones de sanciones gubernamentales. Esto ha favorecido un bajo coste de producción y mayores ganancias, a costa del medioambiente y de los derechos de trabajadores expuestos a largas jornadas laborales y condiciones precarias. Como consecuencia, la industria textil se ha convertido rápidamente en la segunda más

contaminante del mundo (García Teruel Cuetara y Tiburcio García, 2021).

Con un total de 92 millones de toneladas de residuos producidos y 79 mil millones de litros de agua consumidos anualmente (Melo, 2023), el crecimiento en la industria de la moda se enfrenta a verdaderos desafíos para el futuro del medioambiente, el cual se prevé que crezca más de un 40% antes del 2030 (Business of Fashion, 2024). Actualmente, más del 10% de las emisiones de gases de efecto invernadero y el 20% del consumo mundial de agua potable pertenecen a la industria textil, la cual consume más energía que las industrias de aviación y de transporte marítimo juntas (Parlamento Europeo, 2020). De hecho, para producir una sola camiseta de algodón, se necesitan 2.700 litros de agua dulce, equivalente al consumo promedio de agua de una persona durante dos años y medio. Atacama, en el norte de Chile es el reflejo perfecto de las consecuencias de la industria, protagonizada por la conocida 'moda rápida'. Allí, se encuentra el mayor cementerio de ropa del mundo (BBC, 2022). Cada año, llegan 59.000 toneladas de ropa que no se han vendido en el resto del mundo al puerto de Chile. De esas, 39.000 toneladas terminan en estos vertederos clandestinos. Al no estar compuesta las prendas de productos biodegradables, una prenda aquí tarda 200 años en descomponerse.

Las consecuencias de la contaminación de la industria textil se extienden a catástrofes medioambientales a nivel global, las cuales están aumentando, dificultando la producción y el transporte. Antes del 2030, los eventos climáticos extremos podrían poner en peligro 65 mil millones de dólares en exportaciones de prendas de vestir y eliminar casi un millón de empleos en Bangladesh, Camboya, Pakistán y Vietnam, destinos clave para la creación de valor de la vestimenta (McKinsey & Company, 2024b). La producción de materias primas, como el algodón, es especialmente sensible a sequías e inundaciones con ejemplos como la India, el segundo exportador de algodón, con graves lluvias, Pakistán con monzones y Texas con sequías que han llevado al abandono de cultivos de algodón. También tendrá un impacto la exportación marítima de dichos bienes con dificultades previstas en los puertos y canales principales ante eventos climáticos como la sequía.

Además de la preocupación medioambiental, las empresas se enfrentan a la observación de los medios de comunicación y las presiones de inversores para lograr una mayor transparencia en su cadena de producción. Este año se ha caracterizado por numerosos boletines de noticias sobre la irresponsabilidad empresarial. Las horas laborales de los proveedores de Shein se mantienen dramáticamente por encima de lo legalmente permitido,

alcanzando las 75 horas semanales (Business of Fashion, 2024), y los vínculos de Loro Piana con trabajadores no remunerados para obtener lana de los Andes peruanos (Bloomberg, 2024) son algunos ejemplos de las prácticas empresariales ante la internacionalización de su producción y la nueva lupa sostenible a las que se ven expuestas. Este año, un estudio de la ONG británica Earthsight descubrió vínculos de Zara y H&M con abusos de derechos humanos y deforestación en Brasil para la producción del algodón, concretamente en la región del Cerrado, la sabana con mayor biodiversidad del mundo. Identificaron 800.000 toneladas de algodón vinculadas a esta catástrofe, las cuales estaban certificadas por Better Cotton, una certificación altamente respetada que garantiza un algodón producido según los estándares y principios responsables (Earthsight, 2024). Como resultado, Inditex ha sido objeto de escrutinio y los inversores, propietarios de 69 mil millones de dólares, están demandando que la multinacional revele públicamente toda su cadena de suministro (Fashion Network, 2024).

El futuro de estas empresas se ve amenazado por la posibilidad de nuevas legislaciones, tanto en Europa como en Estados Unidos, que las obligarán a ajustarse a éstas para evitar sanciones. En el caso de Europa, la Unión Europea ha establecido objetivos claros para la industria textil mediante su Pacto Verde Europeo, donde pretende que los materiales textiles sean duraderos y reciclables, producidos sin ir en contra de los derechos humanos antes del 2030 (Parlamento Europeo, 2021). Esto encaminará a la industria a disminuir la huella de carbono en un 55% para 2030 y alcanzar cero emisiones netas en 2050 (Fariña, 2023). También planean prohibir todos los productos que contribuyan a la deforestación. Para ello, el Reglamento de Ecodiseño requerirá un pasaporte digital para todos sus productos, con el fin de tener un mayor control de origen.

Sin embargo, el caso de Estados Unidos refleja las verdaderas dificultades de rastrear todo el impacto de la industria textil, especialmente en cuanto a las materias primas. A pesar de la ley estadounidense que prohibió el uso de algodón proveniente de la región china de Xinjiang, asociada con el trabajo forzado de la minoría musulmana uigur, un estudio reciente descubrió que un 20% de los productos inspeccionados en la frontera estadounidense siguen conteniendo este algodón ilegal (Business of Fashion, 2023). Son claras las dificultades a las que se enfrenta la Unión Europea y las empresas textiles para alcanzar sus altas aspiraciones. Además, los nuevos reglamentos contra el ‘lavado verde’ implicarán que las empresas tendrán que ajustar su comunicación sostenible y ofrecer resultados reales a los consumidores (Parlamento Europeo, 2021).

La industria textil se enfrenta a serios desafíos ambientales debido a su impacto significativo en el medioambiente y en los derechos laborales. La internacionalización ha permitido a las empresas reducir costes, pero a costa del futuro de la industria. Con una creciente presión de los medios, inversores y nuevas regulaciones, las empresas se están viendo obligadas a proporcionar transparencia y responsabilidad sostenible en cuanto a sus cadenas de suministro para mitigar los efectos negativos y cumplir con las futuras normativas.

5.2.2 Prácticas Sostenibles en la Industria

Progresivamente, este marco está siendo orientado hacia una mayor responsabilidad con su entorno externo debido a las nuevas exigencias de los consumidores. Esta creciente necesidad de transparencia y responsabilidad está llevando a la industria textil a adoptar diversas prácticas sostenibles. Entre las prácticas más destacadas se encuentran el uso de materiales orgánicos y reciclados para reducir el consumo de energía y agua, el uso de tecnologías de rastreo mediante un código QR y el impulso de plataformas de segunda mano. También ha llevado a un número significativo de empresas a implementar Departamentos de ESG (Environmental Social Governance) y a elaborar informes anuales de sostenibilidad, como el objetivo de Inditex de alcanzar cero emisiones en 2040 (Inditex, 2022). Gracias a estos objetivos y grandes inversiones a largo plazo, el crecimiento de la contaminación se está ralentizando, pero continúa a un nivel alarmadamente alto (Kent, 2023).

La sostenibilidad se ha convertido en la identidad de numerosas marcas en el mercado, luchando por un futuro mejor mediante sus prácticas y estableciendo una mayor lealtad en sus consumidores que creen en su misión. Un claro ejemplo es Patagonia, la empresa de ropa de exteriores que está luchando para alcanzar la neutralidad de carbono en toda su cadena de suministro para 2025, mediante el uso de energía renovable y materiales reciclados (Patagonia, n.d.). El 99% de todos sus materiales provienen de material reciclado y desde el 2021 han reciclado 1.419 toneladas de micro plásticos usados en su producción (Patagonia, n.d.). De forma similar, Ecoalf emplea poliéster y algodón reciclado para disminuir en un 20% el consumo del agua, un 50% el consumo energético y un 60% las emisiones de CO₂ en su producción gracias a su participación en proyectos mediante la Fundación Ecoalf (Ecoalf, n.d.). Estos esfuerzos no solo han provocado un impacto positivo en el medioambiente, creando un ejemplo para el resto de la industria textil, sino que también han formado una fuerte relación con sus consumidores a largo plazo.

Una práctica que podría ser implementada por la industria textil para rastrear el impacto ambiental de un producto es el uso de tecnología blockchain. La tecnología blockchain proporciona una solución eficaz para rastrear el impacto ambiental de los productos, mejorando la transparencia y la responsabilidad en las cadenas de suministro. Everledger, ITC (International Trade Centre) y el Grupo Lenzing, en colaboración con el Foro Económico Mundial, se han unido para crear un pasaporte digital de producto global (World Economic Forum, 2020). Utilizando una plataforma descentralizada e inmutable permite que todas las partes interesadas accedan a datos precisos y verificables sobre el origen y el ciclo de vida de los materiales, garantizando la confiabilidad de las afirmaciones de sostenibilidad. Aunque todavía es temprano, esto podría ser implementado de forma neutral por la Unión Europea para alcanzar sus objetivos de economía circular. Sin embargo, existe el riesgo de que las empresas se vean obligadas a publicar toda su cadena de suministro, incluyendo datos esenciales para sus ventajas competitivas por lo que podría explicar por qué no se han llegado a adoptar estas tecnologías mundialmente. Muchas han optado por un mayor control de su producto mediante una integración vertical, comprando establecimientos de proveedores o distribuidores, como la compra por parte de LVMH del 55% de Verdeveleno, la empresa valenciana especializada en la artesanía de cuero y pieles exóticas (LVMH, 2023).

Se están popularizando la promoción de durabilidad, como es el ejemplo de los bolsos de Bottega Veneta que tienen una garantía de por vida con un mantenimiento gratuito (Villaseñor, 2022) para promover el consumo de alta calidad, con una visión responsable y a largo plazo. Por otro lado, muchas empresas han optado por la reutilización de sus productos mediante la reventa interna, como Zara (Savills, 2023), con una sección enfocada a la venta por parte de los consumidores de prendas utilizadas. También se ha visto la aparición de múltiples plataformas de reventa como Vestiaire Collective, The Real Real, Vinted y Depop, o plataformas de alquiler de productos como Rent The Runway para reducir la producción de nuevos productos. Específicamente, en su lucha contra la obsolescencia programa de la moda rápida, Vestiaire Collective ha decidido eliminar todos los productos de segunda mano provenientes de marcas de moda rápida de su plataforma mediante su campaña ‘Piensa primero, compra después’ (S Moda, 2023).

La industria textil demuestra verdaderos esfuerzos por disminuir su impacto sobre el medioambiente. Sin embargo, la contaminación sigue alarmadamente elevada. Para alcanzar los objetivos medioambientales, será crucial una colaboración estrecha entre empresas,

gobiernos y consumidores. Las empresas deberán ser transparentes y responsable con toda su cadena de suministro, los gobiernos deberán implementar sanciones estrictas y facilitar ayudas para la innovación productiva mediante tecnologías avanzadas, y los consumidores deben reducir significativamente su consumo. El último es el verdadero desafío ya que, según McKinsey, el consumidor promedio compró un 60% más de ropa que en los últimos 15 años, pero se deshace del doble de ropa que anteriormente (McKinsey & Company, 2019), lo que resalta la necesidad de cambiar los hábitos de consumo para lograr un impacto real.

5.3. Cuotas y Aranceles

Esta sección analiza la política arancelaria internacional y su impacto en la selección de mercados y estrategias de internacionalización de las empresas, basándose en una entrevista personal con Beatriz Gallo de la empresa Vilagallo.

Unos de los puntos más importantes en la internacionalización de la empresa es la política arancelaria internacional, influyendo en la selección del mercado y en la estrategia de internacionalización a elegir. En esta sección se va a evaluar los distintos escenarios posibles, así como las distintas opciones para introducir el producto en un mercado extranjero.

Hay dos conceptos clave para entender la normativa arancelaria:

- El valor en aduana: es la base imponible sobre la que se calcula la cantidad que la empresa debe pagar por exportar o importar un producto.
- El tipo arancelario: El porcentaje a aplicar sobre el valor en aduana sobre los diferentes artículos que exporte o importe una empresa (Alfaro Gil, 2017).

Selección del mercado en base a las políticas arancelarias del país:

Para España, su mercado natural es Europa debido a la proximidad geográfica y la similitud cultural. Desde una perspectiva arancelaria, al ser parte del mercado común europeo desde 1986 (Parlamento Europeo, n.d.), no existen aranceles de entrada para las exportaciones de mercancías entre los países miembros de la Unión Europea (Carrasco, 2022). Esto implica que no es necesario aumentar el precio de venta al público (PVP) por este motivo, lo que hace que los productos sean más competitivos y reduce los costes para las empresas europeas.

Si miramos hacia Norteamérica hay que tener en cuenta otros acuerdos aduaneros como el alcanzado con Méjico o Canadá que hacen que estos mercados no tengan aranceles de entrada

a productos textiles provenientes de España.

El acuerdo alcanzado entre el gobierno mexicano y la Unión Europea, que data del año 2000 y fue renegociado en 2018 permite la entrada de prendas textiles en México con aranceles reducidos, siempre y cuando las prendas estén fabricadas en Europa (Comisión Europea, 2018). Si una empresa europea exporta prendas fabricadas en China, el arancel aumenta significativamente, ya que el gobierno mexicano busca proteger su industria textil de las importaciones chinas (VTZ, 2023). Una camisa de algodón para mujer fabricada en España tendría un tipo arancelario preferencial del 0% al ser exportada a México, mientras que, si fuera fabricada en China, el tipo arancelario sería del 25% sobre el valor de aduana (Embajada de España, 2019; ITC, n.d.; White & Case, 2023). Por lo tanto, la empresa española ha de tener muy en cuenta todas estas variables antes de dar el paso, porque dicho arancel mucho más elevado puede hacer que el producto ya no sea competitivo en ese mercado de destino. Esto afecta de forma distinta según el tipo de empresa, donde el lujo suele fabricar dentro de la Unión Europea, mientras que las empresas de nivel bajo fabrican principalmente en Asia.

Algo parecido sucede con el mercado canadiense donde el gobierno de Canadá alcanzó un acuerdo comercial (CETA) con la Unión Europea en 2017, para una reducción de los aranceles que se aplicaban entre ambas partes a sus exportaciones, afectando entre otros a los productos textiles (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, n.d.).

Influencia de los aranceles en la estrategia de la internacionalización

A continuación, se analizarán como afectan las políticas arancelarias a las empresas exportadoras según su estrategia, el mercado al que se dirijan y el tamaño de la empresa.

- 1. La exportación directa:** tiene la desventaja de que el valor de aduana es más alto que en otras formas de exportación, dado que el valor de los aranceles se calcula sobre el precio final del producto. En el caso de realizar una operación de B2B, como es la situación de empresas que exportan directamente a tiendas multimarca o grandes almacenes, se debe considerar cuidadosamente la política arancelaria del país antes de decir el precio de venta del producto, identificando los aranceles de entrada y verificando si existe algún acuerdo bilateral que pueda beneficiarlas (Virginia Tech, 2020a).

- 2. Exportación indirecta:** La exportación indirecta se refiere al envío de productos a través de un importador o una subsidiaria en el país de destino. Este método es ventajoso desde el punto de vista arancelario, ya que permite a la empresa exportadora pagar menos aranceles en comparación con la exportación directa. El precio del producto vendido a la empresa intermediaria es inferior, lo que reduce los aranceles pagados en aduanas y hace el producto más competitivo.

En ciertos mercados, como Estados Unidos, es posible solicitar un número de importador temporal. En este caso, la exportación se realiza temporalmente a nombre de la empresa hacia un almacén en EE.UU. a un precio reducido, aunque nunca al precio de coste debido a restricciones legales en muchos países. El requisito es que la mercancía no esté vendida aún (USA Customs Clearance, 2023). Así, los aranceles se pagan sobre el precio del importador y no del consumidor final, sin necesidad de establecer una subsidiaria en ese país, reduciendo los costes operativos y arancelarios, y aumentando los márgenes de beneficio para la empresa matriz.

- 3. Operaciones B2C y consideraciones de exportación:** En las operaciones B2C (empresa a cliente final), especialmente en ventas a través de canales online, es crucial considerar varios factores. Un gran minorista como Zara, si tiene infraestructura en un país, normalmente realiza las entregas desde ese mismo país para ahorrar costes y evitar el pago de aranceles. Sin embargo, empresas medianas o pequeñas, que pueden no contar con dicha infraestructura, deben realizar los envíos directamente desde el país de origen.

En el caso de ventas dentro de la Unión Europea, no hay aranceles, pero sí se aplica el IVA. Si la facturación online es inferior a 10.000 € anuales (PwC, 2021), se aplicará el IVA del país de origen, en este caso, el 21% de España (Agencia Tributaria, n.d.). No obstante, con la nueva normativa de la UE, si la facturación anual supera esa cantidad, se deberá aplicar el IVA del país de destino (Garrigues, 2021). Por ejemplo, en Alemania se aplicaría el 19% de IVA (Wise, 2024), lo cual añade burocracia y mayor dificultad para las pymes.

Si la venta se realiza al Reino Unido, no habrá aranceles siempre que la prenda esté fabricada en Europa. Sin embargo, si el origen es otro, como China, se aplicarán aranceles, aunque el envío se realice desde España (Etsy, n.d.). Además, siempre se aplicará el IVA del Reino Unido, que es del 20%. Si el cliente desea devolver la prenda, la empresa puede perder el 20% de IVA y los aranceles pagados si se reembolsa el importe íntegro, lo cual ha generado

problemas en la exportación online al Reino Unido tras el Brexit (GOV.UK, n.d).

Para ventas a otros países, es fundamental conocer la legislación local. En EE.UU., por ejemplo, las ventas inferiores a \$800 están exentas de aranceles, lo que permite mayores márgenes o precios más competitivos. En ventas por importes superiores, puede ser ventajoso realizar varios envíos para aprovechar esta exención (Embajada de España, 2019).

- 4. Impacto de los aranceles según el segmento de mercado y el nivel de calidad del producto:** El tipo de empresa puede influir significativamente en los márgenes y el precio final. Las empresas con márgenes bajos, que venden a precios reducidos, pueden ver sus productos encarecidos significativamente por los aranceles. Esto se debe a que, aunque envíen el producto desde España, suelen fabricar en Asia, lo que impide beneficiarse de convenios como los de México o Canadá, a diferencia de las firmas de lujo que fabrican en Europa. Además, estas empresas suelen usar materiales no naturales, como el poliéster, que tienen aranceles más elevados comparados con materiales naturales como el algodón, la seda o el lino. Por ejemplo, al exportar una camisa de poliéster, algodón o seda desde España a Estados Unidos, los aranceles serían del 27.25% para el poliéster, 15.75% para el algodón y 7.25% para la seda (Embajada de España, 2019; ITC, n.d.; Agencia Tributaria, n.d.-b).

Geopolítica y Aranceles

Es importante considerar que el tema de los aranceles puede ser cambiante, dada su gran relevancia en la geopolítica, especialmente entre los tres grandes bloques comerciales: Norteamérica, Europa y China. Las guerras económicas contemporáneas utilizan frecuentemente los aranceles como una de sus primeras herramientas. Por ello, una empresa que planea exportar debe evaluar distintos escenarios para protegerse de posibles eventualidades, como un aumento repentino de los aranceles (McKinsey & Company, 2024a).

Un aspecto relevante a tener en cuenta son las elecciones en EE.UU. a finales de este año. Si Donald Trump gana, es posible que se reanuden las guerras comerciales (FreightWaves, 2024), lo que afectaría nuevamente al sector textil y del calzado en Europa. Durante su anterior mandato, Trump incrementó los aranceles sobre las prendas textiles provenientes de China, lo que perjudicó a las empresas españolas que exportaban a EE.UU. pero fabricaban en el país asiático (Fibre2Fashion, 2021).

Otro ejemplo significativo es la salida del Reino Unido de la Unión Europea en 2016, lo que impactó a las empresas ya establecidas allí. Para la industria textil española, esto fue especialmente relevante, ya que el Reino Unido era uno de sus principales mercados. Actualmente, si el producto no está fabricado en Europa, aunque se exporte desde España, estará sujeto a aranceles que antes no existían. Además, las devoluciones de compras online, un aspecto crucial en este canal de venta se ven afectadas. Al reingresar a Europa, estas devoluciones están sujetas a IVA y aranceles, y una de las partes, ya sea la empresa o el cliente, deberá asumir el costo del IVA de entrada en el Reino Unido (20%) (Modaes, 2023d). Solicitar la devolución del IVA al gobierno británico es un proceso costoso, burocrático y muy lento.

6. CONCLUSIONES

La industria textil enfrenta un momento crucial, donde desafíos y oportunidades marcan su presente y futuro. Factores como avances tecnológicos, sostenibilidad, barreras comerciales y cambios geopolíticos están definiendo su evolución.

Las políticas proteccionistas y los conflictos internacionales impactan significativamente en las cadenas de suministro y operaciones globales de las empresas textiles. Por lo tanto, es esencial que estas adopten estrategias de internacionalización que contemplen la expansión de producción y comercialización a nivel global, considerando distintos modos de entrada. Estas estrategias permiten aprovechar costes laborales más bajos, superar barreras arancelarias o reducir costes de transporte. Por ejemplo, trasladar la producción a países como Bangladesh y Vietnam ha sido efectivo ante el aumento de costes en China. Casos de éxito como Mango y Camper demuestran que una planificación meticulosa, el uso de modelos como el Just-In-Time y la creación de alianzas estratégicas pueden mejorar la eficiencia y adaptabilidad, impulsando así el crecimiento y garantizando la sostenibilidad en un entorno global cada vez más competitivo.

Asimismo, la adopción de nuevas tecnologías está transformando todos los aspectos de la cadena de valor en la industria textil. Desde el diseño y la fabricación hasta el marketing y la logística, las tecnologías emergentes están optimizando procesos, reduciendo costes y mejorando la sostenibilidad. Herramientas como el diseño e impresión 3D, la inteligencia artificial y la robótica están redefiniendo la producción textil, permitiendo una respuesta más

ágil a las tendencias del mercado y contribuyendo a una industria más eficiente y sostenible. El comercio online y las estrategias de e-commerce han revolucionado la manera en que las empresas textiles llegan a sus consumidores. Marketplaces y plataformas digitales permiten a las marcas expandirse rápidamente y aumentar sus ingresos, aunque presentan desafíos como altos costes de devoluciones y la necesidad de competir en precios. La sostenibilidad se ha convertido en un factor esencial para la industria, impulsando la implementación de prácticas más responsables y transparentes, como el uso de materiales reciclados y tecnologías de rastreo.

En resumen, la industria textil enfrenta una transformación profunda, donde la adaptación a los cambios y la adopción de prácticas sostenibles serán clave para prosperar en un futuro globalizado y competitivo.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Celia Villalón Rodríguez, estudiante de E-2 Bilingüe de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "La Nueva Globalización: Aceleración o Retroceso en la Internacionalización de las Empresas Textiles", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

1. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
2. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 27/ 05/ 2024

Firma: Celia Villalón Rodríguez.

7. BIBLIOGRAFÍA

ABC. (2015). *Doce cosas que una mujer no puede hacer en Arabia Saudí.*

https://www.abc.es/internacional/abci-doce-cosas-mujer-no-puede-hacer-arabia-saudi-201512170328_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.abc.es%2Finternacional%2Fabci-doce-cosas-mujer-no-puede-hacer-arabia-saudi-201512170328_noticia.html

Accenture. (2022). De la disrupción a la reinención: El futuro de la cadena de suministro en Europa. <https://www.accenture.com/es-es/insights/strategy/ukraine-future-supply-chains-europe>

Access2Markets. (s.f.-a). *El mercado de la UE.* <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/content/el-mercado-de-la-ue>

Access2Markets. (s.f.-b). *Acuerdo Económico y Comercial Global UE-Canadá.* <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/content/acuerdo-economico-y-comercial-global-ue-canada>

Adamuz, A. (2019, abril 22). La evolución de la maquinaria textil. <https://talleradamuz.com/archivos/533>

Adidas. (2020). *Deporte y tecnología.* <https://www.adidas.es/blog/486494-deporte-y-tecnologia>

Alfaro Gil, L. (2017). *Estrategias de Internacionalización en la Empresa: Análisis y Aplicación.* Trabajo Fin de Máster, Universitat de Barcelona. https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/117139/1/TFM-CiF_GilAlfaro.pdf

Agencia Tributaria. (s.f.-a). *El IVA en operaciones de comercio exterior.* <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/iva/iva-operaciones-comercio-exterior.html>

Agencia Tributaria. (s.f.-b). *Estadísticas del comercio exterior: Nomenclatura combinada.* <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/estadisticas/estadisticas-comercio-exterior/nomenclatura-combinada-ano.html>

Agencia Tributaria. (s.f.-c). *Tipos impositivos del IVA.* <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/iva/calculo-iva-repercutido-clientes/tipos-impositivos->

[iva.html#:~](#)

[=El%20tipo%20general%20de%20IVA,0%25%20a%20determinadas%20operaciones](#)

Akram, S. V., Malik, P. K., Singh, R., Gehlot, A., Juyal, A., Ghafoor, K. Z., & Shrestha, S. (2022). Implementation of digitalized technologies for fashion industry 4.0: Opportunities and challenges. *Scientific Programming*. <https://www.hindawi.com/journals/sp/2022/7523246/>

Almagro Bernal, C. (2018). *Análisis de la estrategia de internacionalización de Mango* (Trabajo Fin de Máster). Universidad de Barcelona, Facultad de Economía y Empresa, Máster de Internacionalización: aspectos económicos, empresariales y jurídico-políticos. https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/123716/1/TFM-MOI_Almagro_2018.pdf

Arostegui Zorrilla, J. (2021). *La cadena de suministro en la industria textil: el impacto de los distribuidores y tendencias hacia una cadena más sostenible* (Trabajo Fin de Grado). Universidad del País Vasco, Facultad de Economía y Empresa. https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/55281/TFG_JoneArosteguiZorrilla.pdf?sequence=5

Arteaga Ortiz, J. (2013). Mango: ¿Un caso de glocalización? Análisis de su estrategia y política de marketing-mix internacional. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40496/42334>

ASOS. (s.f.). *Encuentra tu medida*. <https://www.asos.com/es/atencion-al-cliente/producto-stock/que-es-encuentra-tu-medida/>

Audaces. (s.f.). Principales etapas para confeccionar ropa. <https://audaces.com/es/blog/confeccionar>

Audaces. (s.f.). *Tipos de impresión de ropa*. <https://audaces.com/es/blog/tipos-impresion-ropa>

Bain & Company. (2005). *Making the move to low-cost countries*. https://media.bain.com/Images/BB_Making_move_low-cost_countries.pdf#:~

[=URL%3A%20https%3A%2F%2Fmedia.bain.com%2FImages%2FBB_Making_move_low-cost_countries.pdf#:~](#)

Balasyan, I. (2015). *E-commerce in luxury clothes industry: The ambivalence between exclusivity and ubiquity* (Disertación de Maestría). Universidade do Porto, Faculdade de Economia. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/79879/2/36134.pdf>

Banco Sabadell. (n.d.). *Emiratos Árabes Unidos*. <https://negociointernacional.bancsabadell.com/pais/emiratos-arabes-unidos/#:~:text=Estructura%20empresarial%20en%20Emiratos%20%C3%81rabes%20Unidos&text=Es%20necesario%20un%20socio%20local,el%2051%25%20del%20capital%20social.>

Bankinter. (2018). *Líderes del ecommerce en España en 2017*. <https://www.bankinter.com/blog/empresas/lideres-ecommerce-espana-2017>

BBC News Mundo. (2022). *Vertedero de ropa en Atacama: el inmenso "basurero del mundo" en el desierto de Chile*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-60130419>

Beveridge & Diamond. (2021). *Textile industry faces increasing global pressures regarding climate disclosures, green marketing, and human rights in 2021*. <https://www.bdlaw.com/publications/textile-industry-faces-increasing-global-pressures-regarding-climate-disclosures-green-marketing-and-human-rights-in-2021/>

Bloomberg. (2024). *Las vicuñas y un lujoso suéter de US \$9.000*. <https://www.bloomberg.com/features/2024-lvmh-loro-piana-vicuna/>

Bocigas Solar, M. O. (Coord.). (2019). *El ecommerce en la industria textil. Análisis del proceso de compra online en el sector de la moda española (Zara, Mango, El Corte Inglés)* (Trabajo Fin de Grado). Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. [TFG ADE.pdf \(comillas.edu\)](#)

BoF (Business of Fashion). (2024). *When will fashion start to bend the curve on its carbon footprint?*. <https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/fashion-emissions-climate-change-sustainability-apparel-impact-institute/>

BoF (Business of Fashion). (2024). *Shein suppliers still working excessive hours, report finds*.

<https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/shein-excessive-overtime-labour-abuse-public-eye/>

BoF (Business of Fashion). (2024). *Fashion's Supply Chain Is Still Full of Banned Chinese Cotton*. <https://www.businessoffashion.com/briefings/sustainability/fashions-supply-chain-is-still-full-of-banned-chinese-cotton/>

Caballero Jiménez, A. (2019). *Marketing digital en el sector de la moda* (Trabajo Fin de Grado). Universitat de les Illes Balears, Facultat de Economia y Empresa. https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/153835/Caballero_Jimenez_Andrea.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cámara Valencia. (2020). *VII Estudio Anual de eCommerce en España 2020: El COVID cambiará el ecommerce para siempre*. <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/el-ano-del-coronavirus-en-el-que-el-ecommerce-cambio-radicalmente-vii-estudio-anual-de-ecommerce-en-espana-2020/>

Camper. (s.f.). *Historia Camper*. https://www.camper.com/sites/default/files/pdf/ES_01_origins.pdf

Carrasco, S. (2022). *Bloques Económicos. La Ciencia Económica*. <https://www.lacienciaeconomica.com/bloques-economicos/>

Centro de Innovación y Emprendimiento Digital (CIED). "La internacionalización como una vía necesaria para la competitividad empresarial." *Universidad Rey Juan Carlos*, 18 junio 2019, <https://cied.urjc.es/blog/item/1152-la-internacionalizacion-como-una-via-necesaria-para-la-competitividad-empresarial>

Chitiva Arteaga, L. P. (2022). *Gestión del E-commerce como herramienta de internacionalización para Pymes del sector textil* (Trabajo de grado). Universidad de La Salle, Bogotá. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1289&context=negocios_relaciones

Cho, B., & Moore, M. (2022). The effect of technology driven mergers and acquisitions on firm

performance in the U.S. textile industry. *The Journal of The Textile Institute*, 114(1), 1-19.
<https://www.researchgate.net/publication/363756359> The effect of technology driven mergers and acquisitions on firm performance in the US textile industry

Cinco Días. (2010). *Burberry retira la colección española y despide a 300 empleados de Barcelona*.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2010/02/18/empresas/1266503985_850215.html

Comisión Europea. (2020). *Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme*.
file:///C:/Users/celia/Downloads/sme_definition_user_guide_es.pdf

Comisión Europea. (2018). *Guía sobre el nuevo Acuerdo comercial UE-México*. Comisión Europea.
<https://comercio.gob.es/PoliticaComercialUE/AcuerdosComerciales/acuerdoscomerciales/mexico/180522-mexico-guia-resumen-nuevo-acuerdo-espanol.pdf>

Crespo Alegre, C. (2022). *Tendencias en el consumo de la moda textil (Trabajo Fin de Grado)*. Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/52923/TFG-E-1361.pdf?sequence=1>

De Matías Batalla, D. (2016). *Factores clave de inversiones greenfield investment españolas: transferencia internacional de actividades de I+D*.
<https://www.redalyc.org/pdf/391/39148510004.pdf>

Earthsight. (2024). *Press release: European retail giants linked to dirty Brazilian cotton*.
<https://www.earthsight.org.uk/news/fashioncrimes-pressrelease>

Ecoalf. (s.f.). *Materiales*. Ecoalf. <https://ecoalf.com/pages/materiales?country=ES>

Economist Impact. (2024). *The state of global trade in the era of 'new globalization'*.
https://impact.economist.com/projects/trade-in-transition/era-of-new-globalisation?utm_medium=cpc.adword.pd&utm_source=google&ppccampaignID=18151738051&ppcadID&utm_campaign=a.22brand_pmax&utm_content=conversion.direct-response.anonymous&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwuJ2xBhA3EiwAMVjkVMo8jgAMNaYs5ihOrCp_3R_zmWGklo4TEj8zRIcTjHcH7j1eYteEehoCxYQAQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds

El Economista. (2022). *Las devoluciones de ropa vendida online suponen hasta el 4% de los ingresos del textil por este canal.* <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/11833128/06/22/Las-devolucion-de-ropa-vendida-online-supone-para-el-textil-hasta-el-4-de-sus-ingresos-por-este-canal.html>

El Economista. (2024, abril). *El gran perdedor de la guerra en Oriente Medio no es Israel: Hamás lleva a Egipto al filo del colapso.* <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/12759187/04/24/el-gran-perdedor-de-la-guerra-en-oriente-medio-no-es-israel-hamas-lleva-a-egipto-al-filo-del-colapso.html>

El Mundo. (2023). *Beatriz de los Mozos, fundadora de la marca de las alpargatas españolas que seducen a las royals: “Si la Reina Letizia nos está leyendo, le recomiendo el elegante modelo Mafalda”.* <https://www.elmundo.es/yodona/moda/2023/12/25/65806132fdddff3c7b8b45aa.html>

El País. (2023,). *Adolfo Domínguez se alía con un distribuidor de lujo de Emiratos Árabes para abrir 16 tiendas en Oriente Próximo.* <https://elpais.com/economia/2023-04-20/adolfo-dominguez-se-alia-con-un-distribuidor-de-lujo-de-emiratos-arabes-para-abrir-16-tiendas-en-oriente-proximo.html>

Embajada de España. (2019). *Requisitos para la importación de productos textiles. Etiquetado y normas de seguridad.* Oficina Económica y Comercial de España en Washington. https://www.ivace.es/Internacional/Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Estados_Unidos/EE.UU/requisitos_para_la_importaci%C3%B3n_de_productos_textilesicex2019.pdf

Etsy. (n.d.). *¿Tendré que pagar impuestos o aranceles por mi pedido?.* <https://help.etsy.com/hc/es/articles/115015691007--Tendr%C3%A9-que-pagar-impuestos-o-aranceles-por-mi-pedido?segment=shopping>

Expansión. (2017). *Los robots que cosen: una amenaza para las economías emergentes.* <https://www.expansion.com/emprendedores-empleo/2017/07/20/596fa212ca4741546d8b45f9.html>

Expansión. (2023). *Flabelus, la firma española de venecianas que arrasa entre los amantes de moda.*

<https://www.expansion.com/fueradeserie/viajes/2023/04/10/642459d2e5fdeab3438b45a9.html>

Expansión. (2019). *RFID: así es la tecnología que usa Inditex, El Corte Inglés o Mango.*

<https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2019/10/16/5da0a62ee5fdea9b6d8b46d7.html>

Fanjul, E. (2021). *Qué es la internacionalización de la empresa.* Ebergobal Consultoría de Internacionalización.

[https://www.iberglobal.com/files/2021/Que es la internacionalizacin de la empresa-C.pdf](https://www.iberglobal.com/files/2021/Que%20es%20la%20internacionalizacin%20de%20la%20empresa-C.pdf)

Fariña, N. (2023, junio 8). Pacto textil 2030: las líneas rojas de la Unión Europea para una moda más sostenible. *El País*. <https://elpais.com/sociedad/moda-futuro-y-accion/2023-06-08/pacto-textil-2030-las-lineas-rojas-de-la-union-europea-para-una-moda-mas-sostenible.html>

Fashion Network. (2024). *Los inversores presionan a Inditex, dueño de Zara, para que haga pública toda su cadena de suministro.*

<https://pe.fashionnetwork.com/news/Los-inversores-presionan-a-inditex-dueno-de-zara-para-que-haga-publica-toda-su-cadena-de-suministro,1613562.html>

Fashion United. (2017). *Impresión 3D: la nueva alternativa de la industria de la moda.*

<https://fashionunited.es/noticias/moda/impresion-3d-la-nueva-alternativa-de-la-industria-de-la-moda/2017122825139>

FasterCapital. (2024). *Dirham de los Emiratos Árabes Unidos: el crecimiento y el poder de la moneda fuerte de Oriente Medio.*

[Dirham de los Emiratos Arabes Unidos el crecimiento y el poder de la moneda fuerte de Oriente Medio - FasterCapital](https://www.fastercapital.com/actualidad/Dirham-de-los-Emiratos-Arabes-Unidos-el-crecimiento-y-el-poder-de-la-moneda-fuerte-de-Oriente-Medio-1613562.html)

FeríasInfo. (n.d.). *International Apparel and Textile Fair Dubái.*

<https://www.feriasinfo.es/International+Apparel+and+Textile+Fair-M13457/Dub%C3%A1i.html>

Fibre2Fashion. (2021). *US-China trade tariff impacts on textiles and apparel industry*. <https://www.fibre2fashion.com/industry-article/8924/us-china-trade-tariff-impacts-on-textiles-apparel-industry>

Flabelus. (2024). *Flabelus Official Online Boutique*. <https://flabelus.com/>

Forbes Argentina. (2023). *Cómo abrir una empresa en Dubái: cuánto hay que invertir y dónde hay potencial*. <https://www.forbesargentina.com/negocios/como-abrir-una-empresa-dubai-cuanto-hay-invertir-donde-hay-potencial-n34989>

Forbes. (2022). *Hombre del día: Isak Andic, fundador de Mango*. <https://forbes.es/nombre-del-dia/134925/hombre-del-dia-isak-andic-fundador-de-mango/>

FreightWaves. (2024). *2024 presidential election may have big impact on supply chains*. <https://www.freightwaves.com/news/2024-presidential-election-may-have-big-impact-on-supply-chains>

Fusión Moda. (s.f.). *Departamentos de Moda: Claves del éxito en la industria*. <https://fusionmoda.es/departamentos-de-moda/>

García Teruel Cuetara, D., & Tiburcio García, C. (2021). *Consumismo de ropa y contaminación de la industria textil: una propuesta para revertirlo*. *DIS*, (9), 1–24. <https://dis-journal.iberomx.com/index.php/DISJournal/article/view/87>

Garrigues. (2021). *Se transponen en España nuevas reglas de IVA para comercio electrónico*. https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/trasponen-espana-nuevas-reglas-iva-comercio-electronico

Gestión Pyme. (2010). *El comercio electrónico: un nuevo canal de ventas para las pymes*. <https://gestionpyme.com/el-comercio-electronico-un-nuevo-canal-de-ventas-para-las-pymes/>

Glamour. (2021). *Zapatos Flabelus: Alpargatas de tendencia para el verano 2021*. <https://www.glamour.es/moda/tendencias/articulos/zapatos-flabelus-alpargatas-tendencia-2021>

verano-

2021/58415#:~:text=Sostenibles%20como%20explica%20la%20marca,este%20caso%20ruedas%20de%20bicicleta

Gómez Fernández, A. (2020). *El uso de inteligencia artificial para la toma de decisiones de marketing en el sector textil de retail y e-commerce* (Trabajo Fin de Grado). Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE). <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/43002/TFG%20-%20Gomez%20Fernandez%2C%20Angela.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>

GOV. UK. (s.f.). 6307900000 - Subheading. <https://www.trade-tariff.service.gov.uk/subheadings/6307900000-80>

Harreis, Holger, Koullias, Theodora, Roberts, Roger, y Te, Kimberly. (2023). "Generative AI: Unlocking the future of fashion." McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/generative-ai-unlocking-the-future-of-fashion>

Herranz Sanz, L. (2022). *Logística en la industria textil: Caso Primark como empresa líder de la moda low cost* (Trabajo Fin de Máster). Universidad de Valladolid, Escuela de Ingenierías Industriales. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/55717/TFM-I-2383.pdf?sequence=1>

Hill, C. W. L., & Hult, G. T. M. (2020). *Global Business Today* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Homar Balaguer, P. (2021). *La comunicación online y el pequeño comercio de moda: El caso de Higinio Mateu* (Trabajo Fin de Grado). Universitat Jaume I, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Grado en Publicidad y Relaciones Públicas. https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/195233/TFG_2021_HomarP.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ICEX. (2022a). *El mercado del comercio electrónico en el sector de moda y accesorios en Dinamarca*.

https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/036/documentos/2022/12/estudios-de-mercado/EM_%20EI%20mercado%20del%20comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20el%20sector%20de%20moda%20y%20accesorios%20en%20Dinamarca_2022REV.pdf

ICEX. (2022b). *Guía de negocios en Emiratos Árabes Unidos 2022*. <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/041/documentos/2022/11/documentos-anexos/guia-negocios-emiratos-arabes-unidos-2022.pdf>

ICEX. (2023). *ICEX promociona la moda española en canales digitales a través de plataformas digitales*. [https://www.icex.es/es/navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/noticias/detalle.ICEX_plataformas_digitales_Moda.news000202311#:~_Wolf%20%26%20Badger%2C%20JOOR%20y%20Zalando,Joor%20y%20Wolf%20and%20Badger](https://www.icex.es/es/navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/noticias/detalle.ICEX_plataformas_digitales_Moda.news000202311#:~:_Wolf%20%26%20Badger%2C%20JOOR%20y%20Zalando,Joor%20y%20Wolf%20and%20Badger)

IGAPE. (2023). *Informe del Sector Textil en EE.UU.*. https://www.igape.gal/images/05-mais-igape/05-05-quensomos-internacional/antenas/eeuu/Informe_Sector_Textil_USA_2023_castellano.pdf

Inagaki, K. (2019, 26 de diciembre). Los robots de Uniqlo ya consiguen lo que no podían. *Expansión*. <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/12/26/5e052145468aeb6f248b45ce.html>

Inditex. (2022). *Estrategia - Memoria Anual Grupo Inditex 2022*. [ESTRATEGIA.pdf \(inditex.com\)](https://www.inditex.com/estrategia)

InformaBTL. (2021). *Probadores virtuales: la tecnología que se volvió una necesidad*. <https://www.informabtl.com/probadores-virtuales-la-tecnologia-que-se-volvio-una-necesidad/>

ITC. (s.f.). *Market Access Conditions*. <https://www.macmap.org/>

Juárez, C. (2023, junio 16). *¿En qué invertirán las organizaciones en 2023? La cadena de suministro y la tecnología encabezan la lista*. *The Logistics World*. <https://thelogisticsworld.com/planeacion-estrategica/en-que-invertiran-las-organizaciones-en->

[2023-la-cadena-de-suministro-y-la-tecnologia-encabezan-la-lista/#secciones](https://www.kpmg.com/assets/pdf/global-fashion-drivers-2016.pdf)

Kotler, P. (1994). Dirección de marketing: análisis, planificación, gestión y control (7ª ed., traducción de Dionisio Cámara e Ildefonso Grande). D.L. 3.564-1972. Prentice Hall.

KPMG. (2016). *Global Fashion Drivers 2016*.
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/global-fashion-drivers-2016.pdf>

KPMG. (2024). *¿Qué tendencias configuran el patrón del sector de la moda?*
<https://www.tendencias.kpmg.es/2024/02/tendencias-patron-sector-moda/>

KPMG. (2021). *Front Row: Seeing Fashion's Future*.
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ie/pdf/2021/05/ie-front-row-seeing-fashion-future.pdf>

Kulfas, M. (2001). *El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones en la Argentina sobre el mapa de grandes empresas. Factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de capital local*. Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/d1d1a019-8b9c-41a8-8263-b839112fe9cb/content>

Kumar, B. (2024, Abril 3). *Mainland company formation in Dubai without a local sponsor*.
<https://enterslice.com/learning/ae/mainland-company-formation-in-dubai-without-a-local-sponsor/>

Lay, R. (2018, Agosto 9). Digital transformation - the ultimate challenge for the fashion industry. Deloitte Digital Switzerland. <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/consumer-industrial-products/articles/ultimate-challenge-fashion-industry-digital-age.html>

Liderlogo. (s.f.). *Mango: Significado del nombre y logo de una multinacional de la moda española*. <https://www.liderlogo.es/marketing/logo-de-mango/>

LVMH. (2023). *LVMH Announces the Acquisition of grupo Verdeleno*.
<https://metiersdart.lvmh.com/en/news/lvmh-acquisition-verdeleno>

Mango Fashion Group. (2022). Mango cumple treinta años de expansión internacional y mantiene en 2022 su ritmo de aperturas. <https://www.mangofashiongroup.com/w/mango-cumple-treinta-a%C3%B1os-de-expansi%C3%B3n-internacional-y-mantiene-en-2022-su-ritmo-de-aperturas>

Mango Fashion Group. (2023). *Mango expande su venta online con la entrada en veinte nuevos mercados*. <https://www.mangofashiongroup.com/en/w/mango-expande-su-venta-online-con-la-entrada-en-veinte-nuevos-mercados>

Mango Fashion Group. (2022). Our sustainable path. <https://www.mangofashiongroup.com/en/our-sustainable-path>

Martínez, J. (2019). Uniqlo incorpora un robot capaz de doblar camisetas. *FashionUnited*. <https://fashionunited.cl/noticias/empresas/uniqlo-incorpora-un-robot-capaz-de-doblar-camisetas/2019122728040>

Mastershoe. (s.f.). *Camper History*. <https://www.mastershoe.co.uk/camper-history>

Mayer, S. (s.f.). Del 3D a la inteligencia artificial: nuevas tecnologías revolucionan la industria textil. *Climate Letters*. <https://tarheels.live/climateletters/tecnologias-moda/>

McKinsey & Company. (2019). *The State of Fashion 2019*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20end%20of%20ownership%20for%20fashion%20products/the-state-of-fashion-2019.pdf>

McKinsey & Company. (2024a). *Global trade relationships are reconfiguring*. <https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/global-trade-relationships-are-reconfiguring>

McKinsey & Company. (2024b). *The state of fashion 2024*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2024/the-state-of-fashion-2024-f.pdf?shouldIndex=false>

Melo, M. F. (2023, agosto 28). El impacto ambiental de la producción textil. *Statista*. [Gráfico:](#)

Miami Living Magazine. (2023). *Spanish shoe Brand Flabelus Lands on its Feet in New York City*. <https://www.miamilivingmagazine.com/post/spanish-shoe-flabelus-beatriz-de-los-mozos>

Míguez Curbeira, L. (2022). *Trabajo Fin de Máster*. Universidad de A Coruña. https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/33234/MiguezCurbeira_Lara_TFM_2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (n.d.). *Acuerdo Económico y Comercial Global entre la Unión Europea y Canadá (CETA): Una Oportunidad para la empresa española*. https://comercio.gob.es/PoliticaComercialUE/AcuerdosComerciales/Documents/171101-FICHAS_CETA.PDF

Modaes. (2012, 13 julio). *Creecer en Oriente Medio*. <https://www.modaes.com/back-stage/crecer-en-oriente-medio>

Modaes. (2023a, 16 noviembre). *Flabelus apunta a duplicar su facturación en 2023 y acerca su producción para subir al lujo*. <https://www.modaes.com/empresa/flabelus-apunta-a-duplicar-su-facturacion-en-2023-y-acerca-su-produccion-para-subir-al-lujo>

Modaes. (2023b, 9 marzo). *Flabelus: más multimarca y más online para facturar tres millones de euros en 2023*. <https://www.modaes.com/empresa/flabelus-mas-multimarca-y-mas-online-para-facturar-tres-millones-de-euros-en-2023#:~:Flabelus%20s%C3%B3lo%20cuenta%20con%20una%20permanente%20cinco%20meses%20m%C3%A1s%20tarde>

Modaes. (2022a, 10 mayo). *Flabelus exprime su 'momentum': entra en Chile y Canadá y lanza su primera línea de ropa*. <https://www.modaes.com/empresa/flabelus-exprime-su-momentum-entra-en-chile-y-canada-y-lanza-su-primera-linea-de-ropa#:~:Flabelus%20exprime%20su%20'momentum'%3A%20entra%20en%20Chile%20y%20Canad%C3%A1,en%20Lisboa%20C%20Dub%C3%A1i%20y%20Bogot%C3%A1>

Modaes. (2022b, 9 marzo). *Flabelus: Más multimarca y más online para facturar tres millones de euros en 2023*. [Flabelus: más multimarca y más online para facturar tres millones de euros en 2023 | Modaes](#)

Modaes. (2023c, 7 diciembre). *Flabelus salta al retail en Europa con tiendas en Londres y París para facturar cinco millones*. [Flabelus salta al retail en Europa con tiendas en Londres y París para facturar cinco millones | Modaes](#)

Modaes. (2021). *Informe de moda online 2021*. https://www.modaes.com/files/2020/02_publicaciones/pdf/informemoda_online_2021.pdf

Modaes. (2024, 2 mayo). *Mango prosigue su ofensiva en el extranjero con veinte nuevas tiendas en Reino Unido*. <https://www.modaes.com/empresa/mango-prosigue-su-ofensiva-en-el-extranjero-con-veinte-nuevas-tiendas-en-reino-unido>

Modaes. (2023d, 24 julio). *Reino Unido estudia reintroducir las compras tax-free dos años después*. <https://www.modaes.com/entorno/reino-unido-estudia-reintroducir-las-compras-tax-free-dos-anos-despues>

Modaes. (2017, 19 enero). *Una diapositiva de las fusiones y adquisiciones en el mercado del lujo*. <https://www.modaes.com/back-stage/una-diapositiva-de-las-fusiones-y-adquisiciones-en-el-mercado-del-lujo>

Moments Log. (s.f.). *The intersection of culture and fashion: How clothing reflects and shapes society*. <https://www.momentslog.com/culture/the-intersection-of-culture-and-fashion-how-clothing-reflects-and-shapes-society>

Mundo Spanish. (n.d.). *Emiratos Árabes Unidos, la puerta de entrada a Oriente Medio*. <https://www.mundospanish.com/noticias/emiratos-arabes-unidos-la-puerta-de-entrada-a-oriente-medio/>

Navarro Villaceros, R. (2022). *Estrategia de Internacionalización de BIMANI* (Trabajo Fin de Grado). Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Grado en

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/56762/TFG-%20Navarro%20Villacieros%2C%20Rocio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Naviforce. (2024). *¿Qué tamaño tiene el mercado de consumo de las categorías de moda en Oriente Medio?* [Noticias - ¿Qué tamaño tiene el mercado de consumo de las categorías de moda en Medio Oriente? \(naviforce.com\)](#)

Neomatique. (2024). *Flabelus – Diseños atemporales. Zapatos con alma. Hecho en España por artesanos locales.* <https://www.neomatique.es/productos/flabelus>

Noel, N. (2024, mayo 12). *Impuestos de Dubái: Todos los impuestos incluido el nuevo impuesto de sociedades 2024.* <https://www.dubai-auswandern.de/es/blog/impuestos-de-dubai/#:~:text=El%20nuevo%20impuesto%20de%20sociedades%20de%209%25%20est%C3%A1%20en%20vigor,espec%C3%ADficas%20para%20salarios%20y%20deducciones.>

Norton Rose Fulbright. (2023). *The EU's proposal for extended producer responsibility for textiles.* <https://www.nortonrosefulbright.com/en/knowledge/publications/d07fc852/the-eus-proposal-for-extended-producer-responsibility-for-textiles>

OCDE. (2019). *Panorama del comercio electrónico.* <https://www.oecd.org/sti/Panorama-del-comercio-electro%CC%81nico.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2005). *Promoción de una globalización justa en el sector de los textiles y el vestido tras la exportación del Acuerdo Multifibras.* https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/kd00003es.pdf

Organización Mundial del Comercio (OMC). (s.f.). *Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido.* https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/16-tex_s.htm

Organización Mundial del Comercio (OMC). (s.f.). *Textiles: vuelta al sistema central* https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm5_s.htm

Papahristou, E. (2016). *The effective integration of 3D virtual prototype in the product development process of the textile/clothing industry* (Disertación doctoral). Technical University of Crete, School of Production Engineering & Management. <https://pdfs.semanticscholar.org/4b2a/2581a6823633143e41509a94f21007e6b34c.pdf>

Parlamento Europeo. (2020). *El impacto de la producción textil y de los residuos en el medio ambiente*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20201208STO93327/el-impacto-de-la-produccion-textil-y-de-los-residuos-en-el-medio-ambiente>

Parlamento Europeo. (2021). *¿Cómo quiere la UE lograr una economía circular para 2050?*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20210128STO96607/como-quiere-la-ue-lograr-una-economia-circular-para-2050>

Parlamento Europeo. (n.d.). *El mercado interior: principios generales*. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/33/el-mercado-interior-principios-generales>

Patagonia. (s.f.-a). *Climate goals*. <https://www.patagonia.com/climate-goals/>

Patagonia. (s.f.-b). *Everything we make has an impact on the planet*. <https://www.patagonia.com/our-footprint/>

Pedrero Carrasco, Y. (2014). *La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía* (Trabajo Fin de Máster). Universidad de Barcelona, Facultad de Economía y Empresa. https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66261/1/TFM_MOI_Pedrero-Yolanda-jun2015.pdf

Pérez Gómez, C. (2022). *Internacionalización de las marcas de moda nativas digitales* (Trabajo Fin de Grado). Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/57003/TFG%20-%20Perez%20Gomez%2C%20Carmen.pdf?sequence=-1>

Pérez Mendoza, A. (2009). *Corea: Un modelo asiático de internacionalización de mercados y su posible influencia en el sector textil colombiano* (Trabajo de Grado). Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Carrera de Administración de Empresas.

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9165/tesis239.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Pérez Sánchez, C. (2022). *Plan de internacionalización de ECOALF* (Trabajo Fin de Grado). Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/56880/2/TFG%20-%20Perez%20Sanchez%2C%20Celia.pdf>

Poncelá García, M. (n.d.). *Impacto de las tecnologías digitales en la transformación del comercio internacional*.

<https://www.iberglobal.com/files/2019-1/tecnologias-digitales-comercio-poncela.pdf>

Proszowska, A., & Prymon-Ryś, E. (2023). Modern technologies in shaping strategy in the clothing industry – A case study of the 4F brand. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, (186), 39-58.

<https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2024/02/186-Proszowska-Prymon-Ry%C5%9B.pdf>

PwC. (2021). *New eCommerce EU VAT rules July 2021*.

<https://www.pwc.ch/en/insights/tax/new-ecommerce-eu-vat-rules-july-2021.html>

Rivas Santacruz, D. N., Soledispa Zavala, M. E., Zurita Desiderio, M. J., Zurita Desiderio, J. A., Ochoa Alcívar, L. A., & Vega Berru, S. M. (2024). Ecommerce, como herramienta en nuevos modelos de negocio. *South Florida Journal of Development*, 5(2), 477-490

<https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/3519/2597>

Safaya, S. (2023, abril 27). Increased supply chain focus shaping apparel sector M&A. *Just Style*.

<https://www.just-style.com/features/increased-supply-chain-focus-shaping-apparel-sector-ma/>

Safaya, S. (2023, mayo 2). WEEK IN REVIEW: More apparel firms looking to M&A for long-term growth. *Just Style*. <https://www.just-style.com/features/week-in-review-more-apparel-firms-looking-to-ma-for-long-term-growth/>

Sánchez Asparrín, Y. (n.d.). *Optimización del cálculo de recursos productivos para cotización en una empresa de confecciones* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/sanchez_ay/cap1.pdf

Sánchez Sailema, E. (2023). *Optimización de la cadena de valor en las empresas de moda*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8897259>

Sanz Bravo, V. (2021). *Internacionalización de Adidas y estudio de su implantación en el mercado español* (Trabajo Fin de Grado). Universidad de Zaragoza, Facultad de Economía y Empresa, Grado en Administración y Dirección de Empresas. <https://zaguan.unizar.es/record/108770/files/TAZ-TFG-2021-4156.pdf>

Savills. (2023). *Retail Global Report 2023*. <https://pdf.euro.savills.co.uk/spain/nat-esp-2023/2023-retail-global-esp-.pdf>

Schindler, C. P. (2023). Tras la tormenta, la industria textil global tiende a la normalización. Movant Connection. [TRAS LA TORMENTA, LA INDUSTRIA TEXTIL GLOBAL TIENDE A LA NORMALIZACIÓN \(movant.net\)](https://www.movant.net/tras-la-tormenta-la-industria-textil-global-tiende-a-la-normalizacion)

Secretaría del GATT. (1984). *Los textiles y el vestido en la economía mundial*. Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio. [WTO](https://www.wto.org/).

S Moda. (2023). “Piensa primero, compra después”: Vestiaire Collective prohíbe vender Zara por considerarla moda rápida. El País <https://elpais.com/smoda/2023-11-21/piensa-primer-compra-despues-vestiaire-collective-prohibe-vender-zara-por-considerarla-moda-rapida.html>

Somalo, N., & De Haro, G. (n.d.). *Camper: Cultura e innovación desde Mallorca al resto por internet* (Casos de Internacionalización). ICEX España Exportación e Inversiones, CECO.

<https://www.icex-ceco.es/libreria/descargar/140948?f=imagen/casosicex-ceco/casocamper.pdf>

Springfield. (2024). *Springfield - Camper*. <https://myspringfield.com/es/es/camper>

Statista. (2024). *Total consumer spending on clothing and footwear in Uganda from 2014 to 2029 (in million U.S. dollars)*. <https://es.statista.com/estadisticas/1161867/impacto-ambiental-de-la-produccion-textil/>

Stick PNG. (s.f.). *Logo Camper*. <https://www.stickpng.com/es/img/iconos-logotipos-emojis/logotipos-de-tiendas/logo-camper>

Taulés, S. (2015, septiembre 14). *Siete cosas que una mujer no puede hacer en Arabia Saudí*. El Mundo. <https://www.elmundo.es/yodona/2015/09/14/55f6b70622601d66418b4579.html>

Tinku. (n.d.). *Cómo hacer negocios en Asia y en Oriente Medio*. <https://tinku.es/como-hacer-negocios-en-asia-y-en-oriente-medio/>

Trinidad Requena, A., Soriano Miras, R. M., & Bejarano Bella, J. F. (Coords.). (2021). *La cadena global de valor de las prendas de vestir: La conciencia del consumidor respecto a los lugares de producción*. Fundación BBVA, Tecnos.

Unicommerce. (2021, febrero 15). *Selling models of Amazon & Noon: How to handle selling?* Unicommerce. <https://unicommerce.com/blog/what-are-the-different-selling-models-of-amazon-noon/>

Universidad de Almería. (s.f.). Anexo 4. <https://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/2193/ANEXO%204.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

University of Minnesota. (s.f.). *International Expansion Entry Modes*. <https://open.lib.umn.edu/internationalbusiness/chapter/8-3-international-expansion-entry-modes/>

Universidad Pontificia Comillas. (2020). *Inversiones extranjeras directas en la Unión Europea: Impacto en la economía y recientes tendencias de control*.

<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/410304/retrieve>.

USA Customs Clearance. (2023). *Temporary import bond (TIB): Duty Free Entry of Goods for Re-Export*. <https://usacustomsclearance.com/process/temporary-import-bond/>

Villaseñor, S. (2022, octubre 31). La bolsa Bottega Veneta ahora tienen una garantía de por vida ¿cómo funciona? *Elle*. <https://elle.mx/moda/2022/10/31/certificado-artesanal-por-vida-bottega-veneta>

Virginia Tech. (2020a). 9.6 Options for Competing in International Markets. En *Strategic Management*. <https://pressbooks.lib.vt.edu/strategicmanagement/chapter/9-6-options-for-competing-in-international-markets/>

Virginia Tech. (2020b). *Types of International Strategies*. In *Strategic Management*. <https://pressbooks.lib.vt.edu/strategicmanagement/chapter/9-4-types-of-international-strategies/>

Vogue Business. (2022, marzo 11). *How Ounass got the Middle East hooked on online luxury*. <https://www.voguebusiness.com/fashion/how-ounass-got-the-middle-east-hooked-on-online-luxury#:~:text=Five%20years%20on%20from%20its,wealthy%20consumers%20to%20shop%20online>

VTZ. (2023). *Mexico increases tariffs on steel, textiles and other products*. <https://vtz.mx/legal-alerts/mexico-increases-tariffs-on-steel-textiles-and-other-products/>

Wall Street Journal. (2019). *Instagram encroaches on Amazon with new shopping feature*. <https://www.wsj.com/articles/instagram-encroaches-on-amazon-with-new-shopping-feature-11552996800>

Westreicher, G. (2020, abril 1). *Industria textil*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/industria-textil.html>

Wise. (2023). *IVA en Alemania*. <https://wise.com/es/vat/iva/alemania>

W Radio. (2024, abril 16). *¿Cuáles son los países más ricos de Medio Oriente según PIB?*.

<https://www.wradio.com.co/2024/04/16/cuales-son-los-paises-mas-ricos-de-medio-oriente-segun-pib/>

White & Case. (2023). *Mexico imposes temporary import duties on 25% more non-FTA tariff items.* <https://www.whitecase.com/insight-alert/mexico-imposes-temporary-import-duties-25-more-588-non-fta-tariff-items>

World Economic Forum. (2020). *Accelerating Digital Traceability and Sustainable across Manufacturing Systems.* https://www3.weforum.org/docs/WEF_Accelerating_Digital_Traceability_for_Sustainable_Production_2019.pdf

Zafrilla. (2022). *El mercado del calzado en Emiratos Árabes Unidos.* <https://zafrilla.com/el-mercado-del-calzado-en-emiratos-arabes-unidos/>

Zha, W. (2022, 12 de julio). Deslocalización hacia Europa: los fabricantes de maquinaria textil ven aumentar la demanda. *FashionUnited* <https://fashionunited.es/noticias/empresas/deslocalizacion-hacia-europa-los-fabricantes-de-maquinaria-textil-ven-aumentar-la-demanda/2022071239025>