



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA J´HAYBER: DISEÑO, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

Rafael Bernabeu Villena

5º E3 B

Alfonso P. Fernández Del Hoyo

Madrid

Mayo 2024

Índice General

RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS, ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA	X
1. Objetivos y Estructura	X
2. Metodología.....	X
PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN	1
1. Análisis del sector del calzado	2
1.1 El sector a nivel internacional	2
1.1.1 Evolución histórica del calzado de seguridad.....	6
1.1.2 Normativa europea ISO 20345	7
1.2 El sector a nivel a España	9
1.2.1 Tamaño del Mercado	9
1.2.2 Segmentación del Mercado	13
1.2.3 Regulaciones y Normativas:.....	14
2. Análisis de J'HAYBER	15
2.1 Historia de la empresa	15
2.2 Misión, visión y valores	16
2.3 Modelo de negocio	18
2.3.1 Segmentos de mercado	19
2.3.2 Propuesta de valor	19
2.3.3 Canales	20
2.3.4 Relaciones con clientes.....	20
2.3.5 Fuentes de ingresos.....	22
2.3.6 Recursos clave	22
2.3.7 Actividades clave.....	23
2.3.8 Socios clave	24
2.3.9 Estructura de costes	25
2.3.10 Resumen del modelo Canvas de J'HAYBER.....	25
2.4 Productos de J'HAYBER	26
2.5 Principales competidores de la empresa.....	29
3. Conclusión parte I: Oportunidad de Internacionalización para J'HAYBER	32
PARTE II: DISEÑO, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA J'HAYBER.....	33
1. Valoración de diferentes modelos de internacionalización.....	34

1.1	Modelo de internacionalización de Hollensen.....	34
1.1.1	Objeto del modelo	34
1.1.2	Decisión de internacionalización.....	34
1.1.3	Evaluación de mercados	35
1.1.4	Modos de entrada	35
1.1.5	Estrategias de Marketing Mix	37
1.1.6	Implementación	37
1.2	Modelo de internacionalización propuesto por el ICEX.....	38
1.2.1	Resumen ejecutivo.....	39
1.2.2	Análisis situacional.....	39
1.2.3	Elección de los mercados para la internacionalización	40
1.2.4	Política de Marketing y modos de entrada	40
1.2.5	Plan económico	40
1.3	Modelo internacionalización de Llamazares-Nieto.....	41
1.3.1	DAFO y PESTEL: ¿Dónde estamos?.....	41
1.3.2	Selección de mercados: ¿Dónde y cómo queremos llegar?.....	41
1.3.3	Marketing Mix (4P): ¿Qué vamos a ofrecer?	41
1.3.4	Implementación	41
1.4	Elección del modelo de internacionalización	42
2.	Desarrollo, diseño e implementación del plan de internacionalización de J'HAYBER.....	43
2.1	Situación de J'HAYBER WORKS	43
2.1.1	Análisis interno: DAFO.....	43
2.2	Selección de los mercados internacionales.....	45
2.2.1	Primera fase: Selección Interregional.....	46
2.2.2	Segunda Fase: Selección regional	48
2.2.3	Tercera Fase: Análisis del entorno nacional	55
2.2.4	Cuarta Fase: selección trasnacional.....	58
2.3	Modo de entrada	59
2.3.1	Tipos de modos de entrada	59
2.3.2	Modo de entrada de J'HAYBER WORKS en Francia	60
2.4	Marketing-Mix internacional.....	63
2.4.1	Producto.....	64
2.4.2	Precio	64
2.4.3	Distribución	65

2.4.4	Comunicación.....	66
2.4.5	Implementación: Organización, coordinación y control	67
CONCLUSIONES GENERALES		69
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN		72
BIBLIOGRAFÍA		ii
ANEXOS		vii
1.	Anexo 1	viii
2.	Anexo 2	ix
3.	Anexo 3	x
4.	Anexo 4	xi
5.	Anexo 5	xii
6.	Anexo 6	xiii

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Producción Mundial de Calzado en 2023

Figura 2: Millones de Pares de Calzado Consumidos en 2022

Figura 3: Importaciones a Europa de Calzado de Seguridad en Miles de euros

Figura 4: Exportaciones Europeas de Calzado de Seguridad en Miles de euros

Figura 5: Empresas de Fabricación de calzado en España a 1 de enero de cada año

Figura 6: Empresas de calzado en España por número de trabajadores en 2022

Figura 7: Mapa del sector del calzado en España en 2022 en número de empresas en cada comunidad autónoma

Figura 8: Calzado J'HAYBER WORS Modelo Eagle S1P HRO SRA

Figura 9: Publicidad de J'HYABER WORKS en la portada del periodo MARCA

Figura 10: Distancia cultural entre los principales países europeos

Figura 11: Análisis país-riesgo Francia 2024

Figura 12: Análisis país-riesgo Alemania 2024

Figura 13: Análisis país-riesgo Portugal 2024

Figura 14: Principales Exportadores Europeos de Calzado de Seguridad a Francia

Figura 15: Principales Importadores Europeos de Calzado de Seguridad a Francia

Figura 16: Proporción del empleo asalariado en la industria francesa sobre el empleo asalariado en 2021

Figura 17: Proporción del empleo asalariado en la construcción francesa sobre el empleo asalariado en 2021

Figura 18: Proporción del empleo asalariado en la industria y construcción francesa sobre el empleo asalariado en 2021

Figura 19: Fases para la entrada en el mercado francés de J'HAYBER WORKS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo de Negocio Canvas J'HYABER WORKS

Tabla 2: Productos de J'HAYBER dentro de Hombre en la línea Sportwear

Tabla 3: Productos de J'HAYBER dentro de Mujer en la línea Sportwear

Tabla 4: Productos de J'HAYBER dentro de Junior en la línea Sportwear

Tabla 5: Productos de J'HAYBER dentro de Kids en la línea Sportwear

Tabla 6: Productos de J'HAYBER dentro de Calzado en la línea WORKS

Tabla 7: Productos de J'HAYBER dentro de Textil en la línea WORKS

Tabla 8: Expectativas de crecimiento del PIB en términos relativos, absolutos y per cápita

Tabla 9: Paridad de Poder Adquisitivo (PPA) 2021 y 2022

Tabla 10: Cifras netas de importación de calzado de seguridad 2021, 2022 y 2023

Tabla 11: Cifras netas de exportación de calzado de seguridad 2021, 2022 y 2023

Tabla 12: Corruptions Perceptions Index 2023

Tabla 13: Matriz selección país

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

ASEPAL: Asociación de Empresas de Equipos de Protección Individual

CESCE: Compañía de Gestión Integral del Crédito Comercial

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

EPI: Equipos de Protección Individual

FMI: Fondo Monetario Internacional

ICEX: España Exportación e Inversiones

INSEE: Institut National de la Statistique et des Études Économiques

INSST: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo

ISO: International Organization for Standardization

PESTEL: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales

PIB: Producto Interior Bruto

PMI: Plan de Marketing Internacional

PPA: Paridad de Poder Adquisitivo

RAE: Real Academia Española

SICUR: Salón Internacional de la Seguridad

TARIC: Tarifa Integrada de las Comunidades Europeas

TFG: Trabajo de Fin de Grado

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal desarrollar un Plan de Marketing Internacional (PMI) para la empresa J'HAYBER, centrándose en la expansión de su línea de calzado de seguridad (WORKS) en el mercado internacional. Para lograr este objetivo, se ha realizado un análisis exhaustivo del sector del calzado y del de seguridad en particular tanto a nivel internacional como y nacional, así como una evaluación del modelo de negocio actual de J'HAYBER en cuanto a sus capacidades para la internacionalización y de extrapolación de su modelo de negocio a otros mercados.

Una vez identificada la oportunidad de internacionalización y constatado las capacidades y viabilidad del modelo de negocio, se han explorado las oportunidades de expansión de la línea de calzado de seguridad de J'HAYBER, identificando diferentes modelos de internacionalización, como los propuestos por Hollensen (2007), ICEX (2024) y Llamazares-Nieto (2001) como base metodológica para el diseño del PMI *ad hoc* para la empresa. Como resultado de este análisis, se ha optado por el diseño de un modelo híbrido que combine las ventajas de los enfoques ICEX y Llamazares-Nieto como más adecuado.

Entrando ya en la implementación del modelo de PMI, la elección del mercado objetivo se ha basado en un análisis detallado de la situación social y económica de los países identificados como objetivo: Francia, Alemania y Portugal, considerando factores clave como el crecimiento económico, el tamaño del mercado y las tendencias de consumo. Como resultado, se justifica la selección de Francia como mejor mercado potencial para la expansión de J'HAYBER, respaldada por un análisis detallado del mercado de calzado y calzado de seguridad en el país.

Además, en el PMI se define el modo de entrada al mercado francés por medio de la exportación indirecta gradual, teniendo en cuenta las opciones disponibles y las características específicas del sector y del mercado objetivo.

Finalmente, se presenta un Marketing Mix completo que incluirá estrategias específicas de producto, precio, distribución y promoción adaptadas al mercado objetivo, con el fin de maximizar el éxito de la entrada de J'HAYBER en el mercado internacional de calzado de seguridad.

Palabras clave: J'HAYBER, Calzado de seguridad, Internacionalización, Plan de Marketing, Francia, J'HAYBER WORKS

ABSTRACT

The main objective of this paper is to develop an International Marketing Plan (IMP) for the company J'HAYBER, focusing on the expansion of its line of safety footwear (WORKS) in the international market. To achieve this objective, an exhaustive analysis of the footwear sector and the safety footwear sector in particular at both international and national level has been carried out, as well as an evaluation of J'HAYBER's current business model in terms of its capabilities for internationalization and extrapolation of its business model to other markets.

Once the internationalization opportunity was identified and the capabilities and viability of the business model were ascertained, the opportunities for expansion of J'HAYBER's safety footwear line were explored, identifying different internationalization models, such as those proposed by Hollensen (2007), ICEX (2024) and Llamazares-Nieto (2001) as a methodological basis for the design of the ad hoc PMI for the company. As a result of this analysis, the design of a hybrid model that combines the advantages of the ICEX and Llamazares-Nieto approaches has been chosen as the most appropriate.

Moving on to the implementation of the PMI model, the choice of the target market was based on a detailed analysis of the social and economic situation of the identified target countries: France, Germany and Portugal, considering key factors such as economic growth, market size and consumption trends. As a result, the selection of France as the best potential market for J'HAYBER's expansion is justified, supported by a detailed analysis of the country's footwear and safety footwear market.

Furthermore, the IMP defines the mode of entry into the French market through gradual indirect export, taking into account the available options and the specific characteristics of the sector and the target market.

Finally, a complete Marketing Mix is presented, which will include specific product, price, distribution and promotion strategies adapted to the target market, in order to maximize the success of J'HAYBER's entry into the international safety footwear market.

Keywords: J'HAYBER, Safety Footwear, Internationalization, Marketing Plan, France, J'HAYBER WORKS

INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS, ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA

1. Objetivos y Estructura

El principal objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es el diseño, desarrollo e implementación de un plan de Marketing internacional para la empresa J'HAYBER. En concreto se centrará en la línea de J'HAYBER WORKS dedicada a productos de calzado de seguridad laboral, para reducir riesgos laborales y minimizar accidentes. Esta parte del negocio únicamente se vende en España y por ello se estudiarán mercados similares al español, como puede ser el francés, alemán o portugués.

El trabajo estará dividido en dos partes principales: la primera constará del estado de la cuestión del mercado del calzado y textil de seguridad en España y a nivel internacional, un estudio de la empresa J'HAYBER (historia, misión y visión, modelo de negocio, productos y competidores), y una conclusión sobre si a la empresa le compensa internacionalizar la línea de J'HAYBER WORKS. La segunda parte consiste en diseñar, desarrollar e implementar un Plan de Marketing Internacional para la línea de seguridad de J'HAYBER.

2. Metodología

En la realización del Trabajo de Fin de Grado (TFG) se ha llevado a cabo una labor de investigación y recopilación de datos e información, utilizando fuentes primarias y secundarias. Las fuentes del trabajo han sido: bases de datos, páginas web, libros y revistas académicas, artículos académicos y testimonios de personas cercanas a la empresa J'HAYBER.

Para la primera parte del trabajo, se ha acudido tanto a una investigación interna como externa de J'HAYBER, con datos facilitados por la empresa en su página web y entrevistas a personas cercanas a la misma. Para la segunda parte del trabajo se han empleado principalmente fuentes secundarias, información pública sobre el mercado y los diferentes modelos a tener en cuenta. Todo ello, en base a fuentes fiables y bases de datos recomendadas y disponibles en la intranet de la Universidad Pontificia Comillas, así como también otras como Google Scholar de reconocido prestigio.

PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

En esta primera parte, se llevará a cabo un análisis externo del sector, así como interno de la empresa J'HAYBER. Para ello, analizaremos el sector del calzado, con puntualizaciones sobre el mercado del calzado de seguridad. El estudio se centrará tanto nivel nacional como internacional, junto con un análisis interno de la marca y sus competidores. Una vez completada esta evaluación, se decidirá siguiendo las conclusiones extraídas de esta primera parte si es atractivo para J'HAYBER internacionalizar la línea de J'HAYBER WORKS. Aspecto, este último, que se desarrollará en la segunda parte del trabajo.

1. Análisis del sector del calzado

Tanto el sector del calzado en general como el de seguridad ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas. Este último impulsado por una mayor conciencia de la importancia de la seguridad en el lugar de trabajo y las regulaciones gubernamentales cada vez más estrictas en materia de seguridad laboral (ASEPAL, 2024).

Por ello, este tipo de calzado se ha convertido en un elemento fundamental en una amplia gama de industrias, desde la construcción hasta la manufactura y la industria petrolera. En consecuencia, no solo proporciona protección contra lesiones y accidentes en el lugar de trabajo, sino que también juega un papel crucial en la comodidad y el bienestar de los trabajadores durante largas horas de trabajo.

A continuación, se va a realizar un análisis de este mercado primero a nivel internacional para luego centrarnos más en España.

1.1 El sector a nivel internacional

El sector del calzado es una parte integral e influyente de la industria textil y de la moda a nivel internacional. Desde sus raíces en la antigüedad hasta su estado actual como un mercado globalizado y diversificado, el calzado ha experimentado una evolución significativa en términos de diseño, fabricación, tecnología y tendencias de consumo. (Castillo 2007)

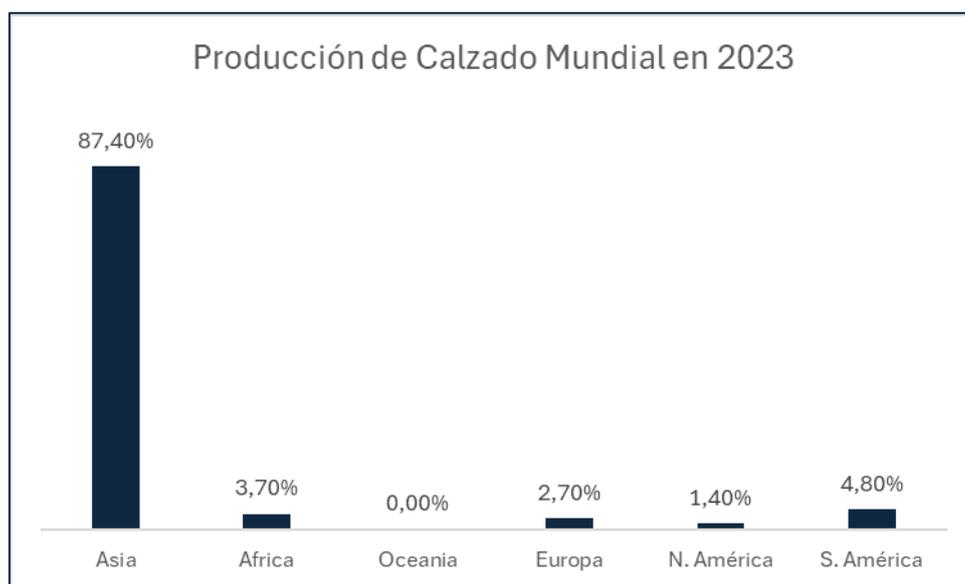
El calzado no solo cumple una función práctica de protección para los pies, sino que también desempeña un papel crucial en la expresión de la identidad personal, el estilo de vida y las tendencias culturales. A lo largo de los siglos, el calzado ha reflejado cambios sociales, económicos y tecnológicos, adaptándose constantemente a las necesidades y preferencias de los consumidores. (Castillo 2007)

En el contexto actual de la globalización y la digitalización, el sector del calzado enfrenta una serie de desafíos y oportunidades. Desde la producción en masa hasta la personalización de productos, las marcas de calzado deben navegar por un paisaje competitivo y en constante evolución para mantenerse relevantes y sostenibles en el mercado. Ejemplo de ello son las nuevas tendencias de transformación digital, la

incorporación del *big data*¹, la aparición de los *showrooms* online², entre otros (Perán, 2023)

Actualmente, tal y como se muestra en la Figura 1 sobre la “Producción Mundial de Calzado en 2023”, los mayores productores de calzado a nivel global se encuentran en Asia. Este continente representa el 87,4% del total de pares producidos en el mundo; y no es de extrañar pues China produjo en 2022 un total de 13.047 millones de pares. Seguido muy de lejos encontramos a Sudamérica con un 4,8% de la producción mundial. En el caso de Europa, únicamente produce un 2,7% de los pares mundiales. (World Footwear, 2023)

Figura 1: Producción Mundial de Calzado en 2023



Fuente: *Elaboración propia a partir de World Footwear (2023)*

Poniendo estas cifras en relación con el tamaño del mercado, estimado en 23.900 millones de pares en 2022, podemos constatar uno de los fenómenos más comunes en el sector de la moda y el calzado, la externalización de la producción. (Revista del Calzado, 2023)

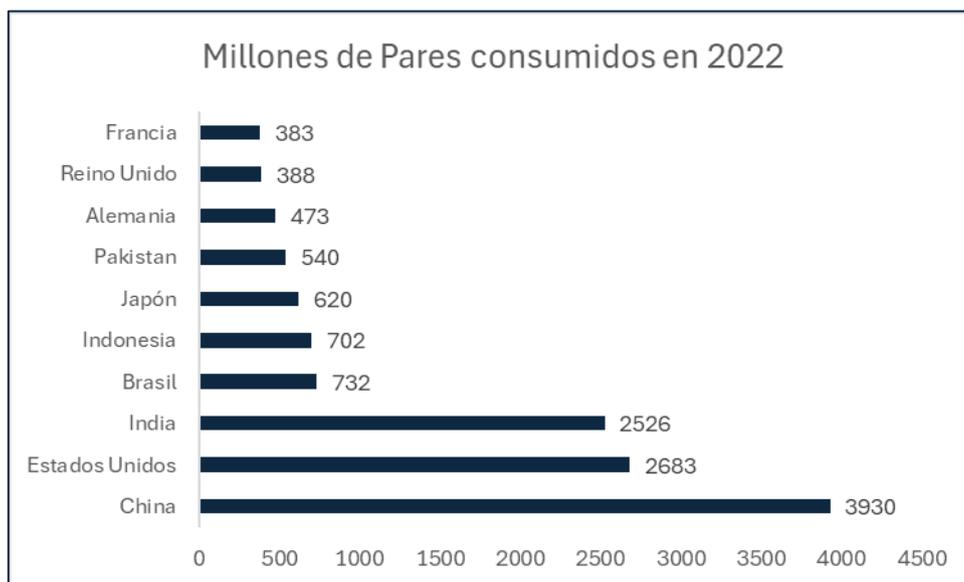
¹ Según SAS Institute (2024), implica el uso de herramientas y técnicas avanzadas, como el procesamiento distribuido, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial, para extraer información significativa, identificar patrones y tomar decisiones informadas a partir de estos grandes volúmenes de datos.

² Según Oxford Languages (2024), este término se refiere a plataformas en línea donde los clientes pueden explorar los productos a través de imágenes, videos y descripciones detalladas sin necesidad de visitar una ubicación física.

A pesar de estos datos, y teniendo en cuenta la población de cada continente, los mayores consumidores de calzado a nivel mundial son China (3.930 millones de pares), Estados Unidos (2.683 millones de pares) y la India (2.526 millones de pares), tal y como se muestra en la Figura 2 sobre “Millones de Pares de Calzado Consumidos en 2022”. Hay que mencionar que en Europa se encuentran casi el 15% de los consumidores de calzado mundial. De esta forma, la mayoría de los países que más calzado importan se encuentra en el continente europeo (Alemania, Francia, Italia, Países Bajos y España). (Revista del Calzado, 2023; Fernández-Miguel et al., 2024a y 2024b)

Además, cabe destacar que en 2023 el sector del calzado en general ha experimentado un crecimiento de las exportaciones en la unión europea del 4,55% respecto al año anterior, manteniendo una tendencia alcista desde hace varios años (ICEX, 2023)

Figura 2: Millones de Pares de Calzado Consumidos en 2022



Fuente: *Elaboración propia a partir de Revista del Calzado (2023)*

Por lo que respecta al calzado de seguridad, uno de los países líderes en la producción de equipos de protección individual (EPI) es Alemania. Según un estudio elaborado por el ICEX en 2021, se estimó un tamaño para dicho mercado de 2.400 millones de euros en 2019 (con una producción alemana de 1.300 millones de euros). Además, ha experimentado un incremento de su tasa de cobertura³ del 2011 al 2019, pasando de 0,51 a 0,64 (ICEX 2021). En cuanto al calzado de seguridad en este país, este representa un

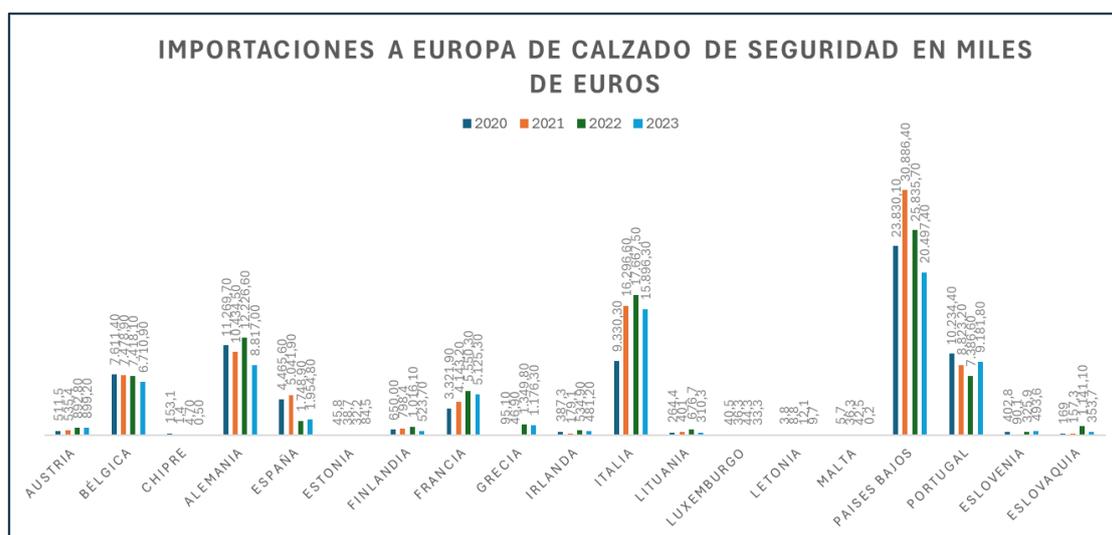
³ Porcentaje de las exportaciones que cubren las importaciones (Crédito y Caución, 2024)

30% de la producción local de EPI, superado únicamente por los equipos de protección de vías respiratorias (ICEX 2021). Adicionalmente, se estimó que en Alemania el mercado de EPI alcance en 2024 un valor de 5.500 millones de dólares. (EPI Haute Visibilité, 2023)

Por lo que respecta el mercado del calzado de seguridad en otros países como Francia, un estudio elaborado por el ICEX reveló en 2014 que dicho mercado estaba valorado en 156,8 millones de euros (6,7 millones de pares). Además, en este país se celebra la “Expoprotection”, una feria destinada a los EPI formada por 640 empresas del sector (Expoprotection, 2024)

En lo referente al código TARIC⁴ 6401 10 (calzado con puntera metálica), las importaciones mundiales de 2023 fueron de 92.059,1 miles de euros. En cuanto a las exportaciones, estas fueron de 126.397,7 miles de euros. La Figura 3 muestra las “Importaciones a Europa de Calzado de Seguridad en Miles de euros”, estas son lideradas por Países Bajos, seguido de Italia, Portugal y Alemania. En cuanto a las exportaciones, según la Figura 4 “Exportaciones Europeas de Calzado de Seguridad en Miles de euros”, el país líder es Alemania seguido de Francia, y España. (ICEX 2023)

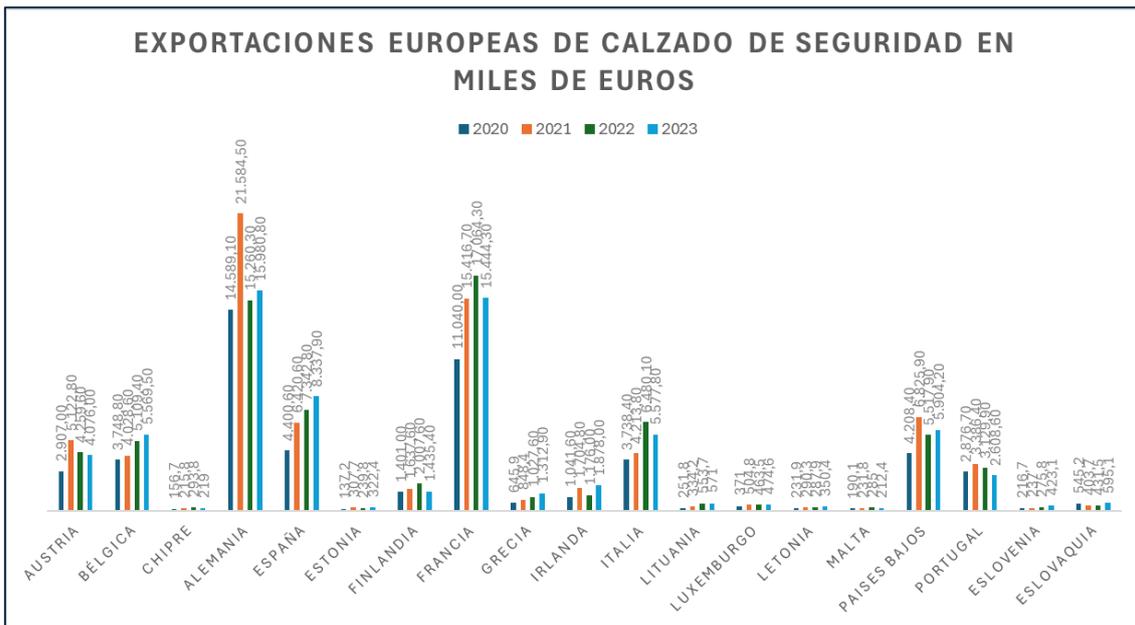
Figura 3: Importaciones a Europa de Calzado de Seguridad en Miles de euros



Fuente: *Elaboración propia a partir del ICEX (2023)*

⁴ Es una base de datos que contiene todos los códigos arancelarios y de comercio exterior de la Unión Europea (UE). Estos códigos se utilizan para clasificar las mercancías que se importan o exportan en la UE con el fin de aplicar aranceles aduaneros, impuestos y otras regulaciones comerciales. (Comisión Europea, 2024)

Figura 4: Exportaciones Europeas de Calzado de Seguridad en Miles de euros



Fuente: *Elaboración propia a partir del ICEX (2023)*

Por último, en 2021 el mercado del calzado de seguridad alcanzó a nivel mundial un tamaño de 9.177 millones de dólares y se prevé que para 2031 el tamaño sea de 14.442,9 millones de dólares (INSIGHT, 2024). Además, en Europa se prevé que la tasa de crecimiento anual compuesto para 2029 sea de un 5,09%, pasando de un valor de 2.300,4 millones de dólares a 2.948,5 millones de dólares (Market Data Forecast, 2024)

A continuación, se procede a realizar una breve evolución histórica de este sector específico para poder entender y explicar seguidamente la actual normativa existente en le Unión Europea en materia de calzado de seguridad.

1.1.1 Evolución histórica del calzado de seguridad

Los cambios sociales originados en los tres últimos siglos, tanto tecnológicos como digitales y en especial la revolución industrial, supusieron un aumento de mano de obra, sobre todo en determinados sectores secundarios. Con ello, fue imperando una necesidad de disponer de equipos adecuados para garantizar la seguridad de los trabajadores en una sociedad moderna e industrial. (Paredes, 2021)

Las primeras medidas encaminadas a la seguridad laboral fueron adoptadas de la mano de Inglaterra en el siglo XIX. De esta forma, surgió la Ley de Compensación a los empleadores, cuya finalidad era que brindaran a sus trabajadores unas condiciones adecuadas de seguridad e higiene en el puesto de trabajo. Anteriormente, el calzado más

parecido al actual calzado de seguridad eran los zuecos de madera que se utilizaban en la agricultura. Además, es importante destacar que durante este siglo era menos costoso contratar nuevos trabajadores que implementar medidas de seguridad destinadas a reducir lesiones. (Paredes, 2021)

Tras esta primera expansión en el siglo XIX, la I Guerra mundial hizo aumentar la demanda de trabajadores en sectores como la minería, siderurgia o petrolera. Todos ellos requerían de un calzado especial de seguridad utilizando materiales pesado e incómodos utilizando materiales como el acero. Adicionalmente, el coste de la producción de un accidente laboral aumentó para la empresa. (Wurth Modyf, 2020)

Durante el siglo XX y con la incorporación del plástico a la sociedad moderna, la producción de este tipo de calzado se fue haciendo más cómoda. Esto supuso una primera distinción entre el calzado de seguridad propiamente dicho y el calzado laboral destacado por su antideslizamiento, impermeabilidad y aislante. Así mismo, durante este siglo hubo una revolución textil que permitió incorporar al calzado de seguridad otro tipo de materiales como tejidos o fibras sintéticas. Pero la mayor innovación de este siglo fue la incorporación de punteras de metal. (Paredes, 2021)

1.1.2 Normativa europea ISO 20345

En cuanto al marco normativo del calzado de seguridad, la Unión Europea ha sido la encargada de homogeneizar los requisitos de este tipo de calzado en sus Estados Miembros. De esta manera, para poder comercializar calzado de seguridad en los Estados de la Unión, es necesario obtener la certificación ISO 20345 entre cuyos requisitos destacan (Chintex, 2024; Lozano Salinas, 2024):

1. Puntera de seguridad que proteja los dedos del pie de:
 - a. Un impacto de como mínimo 200 julios (es el equivalente a que un objeto de 20 kilos caiga desde una altura de 1 metro), y;
 - b. Una compresión de 15 kilonewtons (es equivalente a soportar 1,5 toneladas)
2. Superar la prueba contra deslizamiento (antes marcado como SRA, SRB y SRC, pero ya no se marcan ya que es un requisito obligatorio de la certificación) consistente esencialmente en baldosas con detergente. Esto se mide por medio de:

- a. Una primera condición de ensayo A donde el coeficiente de fricción del deslizamiento del talón hacia delante tiene que ser mayor o igual a 0,31.
 - b. Una segunda condición de ensayo B donde el coeficiente de fricción del deslizamiento hacia atrás de la parte delantera tiene que ser mayor o igual a 0,36.
3. Adicionalmente se pueden realizar distintas pruebas:
- a. Prueba contra el deslizamiento (marcado como SR) consistente en baldosas con glicerina. Esta se mide por medio de:
 - i. Una primera condición de ensayo C donde el coeficiente de fricción del deslizamiento del talón hacia delante tiene que ser mayor o igual a 0,19
 - ii. Una segunda condición de ensayo B donde el coeficiente de fricción del deslizamiento hacia atrás de la parte delantera tiene que ser mayor o igual a 0,22.

En caso de calzados especiales con clavos, tacos metálicos, usados sobre arena, barro, y cualquier superficie blanda o en la que no sea posible probar la resistencia al deslizamiento, se utiliza el marcado Ø (Véase infra [Anexo 1](#))

- b. Resistencia a la perforación. Esta depende del material de la plantilla y del diámetro del punzón que se utilice (Véase infra [Anexo 2](#)):
 - i. En plantillas no metálicas se certificará por medio de pruebas realizadas con un punzón de 4,5 mm o 3 mm de diámetro dependiendo del marcado que se busque (marcado PL para la primera y PS para la segunda).
 - ii. En plantillas metálicas únicamente se certificará con punzones de 4,5 mm de diámetro (marcado con P)
- c. Resistencia al agua. Existen dos posibles pruebas para ello con diferentes marcados:
 - i. Si el calzado no es impermeable, pero es resistente a la penetración y absorción del agua se marca como WPA

- ii. Si la membrana impermeable del calzado completo es impermeable se marca como WP
- d. Resistencia a hidrocarburos (aceites, gasolinas...) marcado como F0
- e. Protección de agarre para escalera marcado como LG
- f. Protección frente a roces en puntera por medio de pruebas de abrasión de la puntera (marcado con SC)

Adicionalmente, esta normativa clasifica el calzado de seguridad en función de los materiales que se utilizan en su fabricación en tres grupos:

- Clase I: calzado fabricado con cuero y otros materiales que no sean caucho o polimérico. Véase infra subtipos en [Anexo 3](#)
- Clase II: calzado fabricado completamente con caucho o polimérico. Véase infra subtipos en [Anexo 4](#)
- Híbrido: Calzado formado por una parte superior de Clase I y una parte inferior del corte por Clase II.

1.2 El sector a nivel a España

El sector del calzado en España es una parte significativa de la industria manufacturera y un pilar importante de la economía nacional. Con una larga tradición en la fabricación de calzado de alta calidad y diseño⁵, España ha sido reconocida internacionalmente por su artesanía, innovación y estilo en la producción de calzado. (Morales y Prado, 2021)

Por lo que respecta el mercado del calzado de seguridad en España, este es un sector significativo dentro de la industria de equipos de protección individual (EPI). Reflejo de ello son la creación de asociaciones como ASEPAL o la celebración de ferias como SICUR.

1.2.1 *Tamaño del Mercado*

En primer lugar, en España el sector del calzado muestra un gran crecimiento en los últimos años, especialmente tras la pandemia de 2020. De esta forma, en 2022 las ventas totales crecieron un 12,1% respecto a 2021. Además, ese mismo año la venta en el exterior superaron los 3.000 millones de euros (un 20% más respecto a 2021), cifra nunca antes

⁵ Especialmente en la zona de Levante y Cataluña

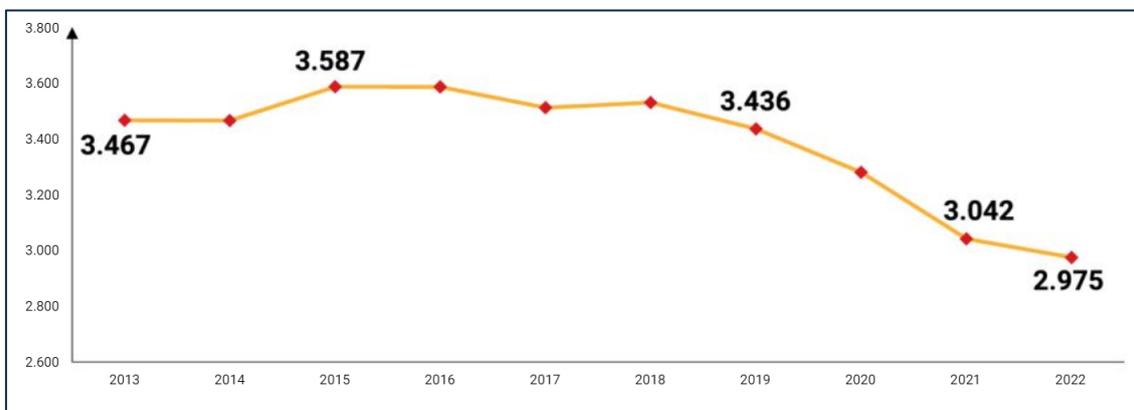
alcanzada. Entre los países donde más calzado español se exportó fueron: Francia, Italia y Alemania. (FICE, 2023)

Por otro lado, tanto la producción como el número de empleados creció significativamente, un 6,6% y un 4,7% respectivamente (FICE, 2023). En cifras, esto supone que en 2022 se produjeron en España casi 83 millones de pares valorados en 1.836 millones de euros. De esta forma, se puede estimar que el precio medio por par es de algo más de 22 euros. (MODAES, 2023)

En relación con el número de empleados, en 2022 se superó la línea de los 40.000, recuperando el nivel producido anterior a la pandemia de Covid-19 (34.863 empleados). Del mismo modo, los costes laborales en este sector han aumentado, alcanzando un máximo histórico en 24.782 euros de media por trabajador en 2022. (MODAES, 2023)

En cuanto al número de empresas que fabrican en España, la Figura 5 de “Empresas de fabricación de calzado en España a 1 de enero de cada año” muestra que, si bien cada vez el número es menor debido al fenómeno de exteriorización de la producción, este se sitúa en 3.000 sociedades unas 500 menos respecto a 2015. (MODAES, 2023)

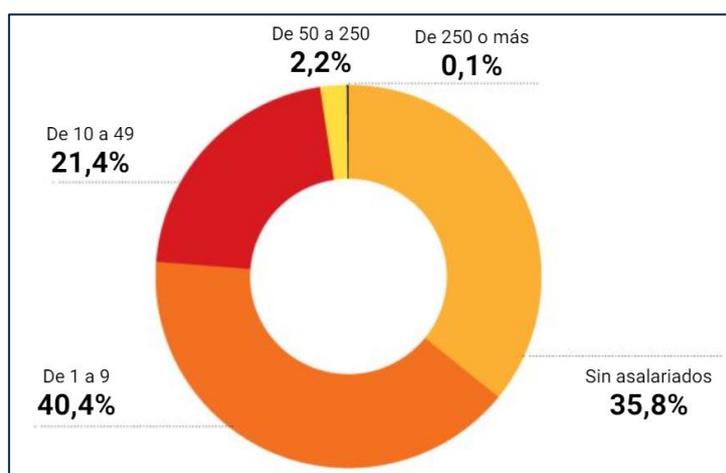
Figura 5: Empresas de Fabricación de calzado en España a 1 de enero de cada año



Fuente: MODAES (2023)

Ahora bien, el tamaño de estas ha aumentado en los últimos años. En relación con los datos de la Figura 6 “Empresas de calzado en España por número de trabajadores en 2022”, y siguiendo el criterio mayormente aceptado para clasificar empresas según el número de trabajadores, el 76,2% de las empresas productoras españolas de calzado son pequeñas (menos de 10 trabajadores), el 21,4% son medianas (entre 10 y 49 trabajadores) y el 2,4% son grandes (más de 50 trabajadores). Para ponerlo en perspectiva, el grupo de pequeñas empresas representaba más del 80% entre 2010 y 2011. (MODAES, 2023)

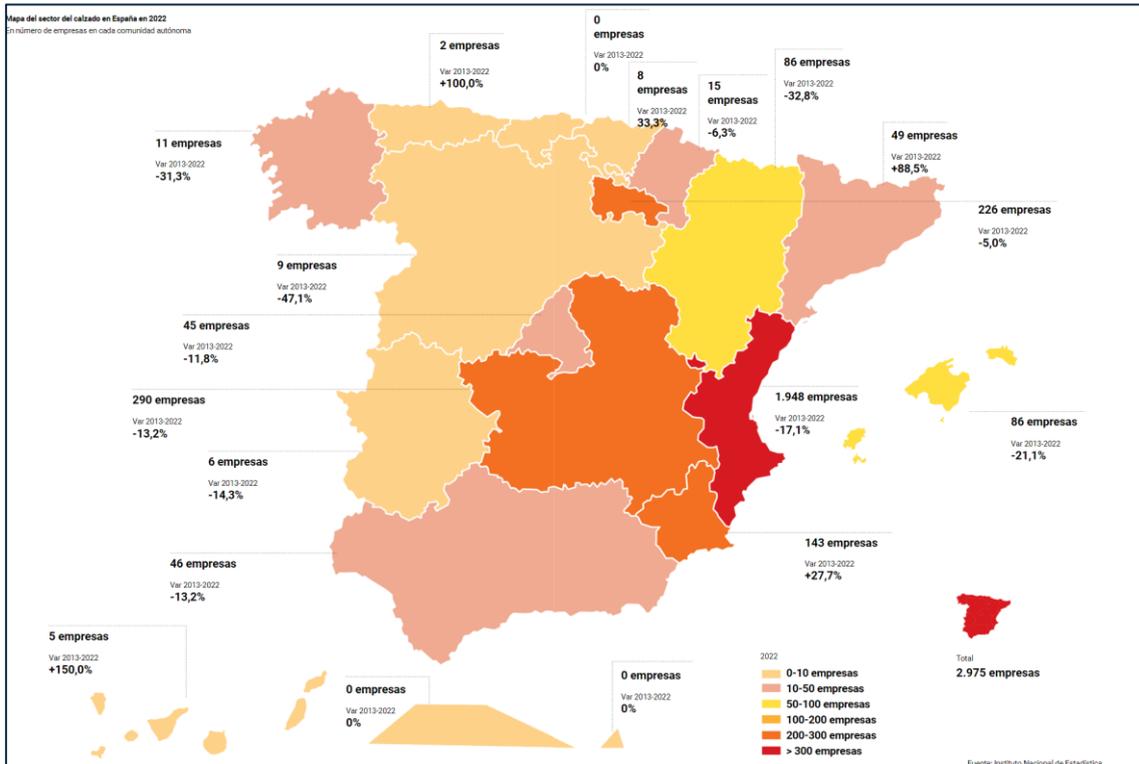
Figura 6: Empresas de calzado en España por número de trabajadores en 2022



Fuente: *MODAES (2023)*

La distribución de las empresas productoras de calzado, mostrada en la Figura 7 de “Mapa del sector del calzado en España en 2022 en número de empresas en cada comunidad autónoma”, se encuentra focalizada en la Comunidad Valenciana (1.948 empresas), la región de Murcia (143 empresas), Castilla y León (290 empresas) y en La Rioja (86 empresas). Se puede observar un gran predominio de las empresas valencianas, y no es de extrañar ya que únicamente la provincia de Alicante agrupa a 11 de las 20 ciudades con más trabajadores en el sector del calzado, siendo Elche la ciudad española que lidera este ranking con 7.973 profesionales en este sector. (MODAES, 2023)

Figura 7: Mapa del sector del calzado en España en 2022 en número de empresas en cada comunidad autónoma



Fuente: MODAES (2023)

Centrándonos ahora en el mercado del calzado de seguridad en España, este representa una parte significativa del sector de Equipos de Protección Individual (EPI).

Según ASEPAL (Asociación de Empresas de Equipos de Protección Individual), el mercado español de EPI, que incluye el calzado de seguridad, ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años. En 2023, el mercado de EPI en España alcanzó facturación de fabricantes, importadores y marcas propias de distribuidores de 610 millones de euros. Además, el uso de EPIs es muy frecuente en muchos sectores; por ello, 8,4 millones de trabajadores en España hacen uso de este tipo de equipos. (ASEPAL, 2024)

Este crecimiento sostenido se debe en parte a varios factores. En primer lugar, existe una creciente conciencia sobre la importancia de la seguridad laboral en España, tanto por parte de los empleadores como de los trabajadores. Las regulaciones gubernamentales y las normativas europeas han reforzado la necesidad de proporcionar equipos de protección adecuados en el lugar de trabajo, lo que ha impulsado la demanda de calzado de seguridad. De esta forma, según los datos del Instituto Nacional de Seguridad e

Higiene en el Trabajo (INSST), los accidentes ocurridos en el 2023 fueron de 540.332, casi un 10.000 menos respecto al año anterior y una 56% menos respecto al año 1989 (ASEPAL, 2024).

Además, el sector de la construcción y la industria manufacturera, dos de los principales usuarios de calzado de seguridad, han experimentado un crecimiento constante en España en los últimos años. Se calcula que en 2022 se construyeron más de 70.000 edificios (Ministerio de Transporte y Movilidad Sostenible, 2024). El aumento de la actividad en estos sectores ha generado una mayor demanda de equipos de protección personal, incluido el calzado de seguridad.

Es importante destacar que el tamaño del mercado del calzado de seguridad varía según la región y el sector industrial. Por ejemplo, en regiones con una alta concentración de industrias pesadas, como Cataluña y el País Vasco, la demanda de calzado de seguridad puede ser especialmente alta debido a la presencia de empresas del sector manufacturero y siderúrgico.

A continuación, se procede a explicar tanto la segmentación existente en cuanto al calzado de seguridad en España y las normativas aplicables a estos productos.

1.2.2 Segmentación del Mercado

El mercado del calzado de seguridad en España se segmenta en varios aspectos para satisfacer las necesidades específicas de los trabajadores en diferentes sectores industriales y entornos laborales del país.

Según el Tipo de Industria:

En España, el calzado de seguridad se adapta a una variedad de industrias que presentan riesgos laborales particulares. Por ejemplo, en la industria de la construcción, donde los trabajadores están expuestos a peligros como caídas de objetos o pisadas de materiales afilados, se requiere un calzado con una puntera y una suela reforzadas. Mientras tanto, en sectores como la agricultura, donde los trabajadores pueden enfrentarse a terrenos irregulares o condiciones climáticas adversas, se necesitará un calzado resistente y con una buena tracción. (Bernabeu, 2024)

Según las Especificaciones de Seguridad:

Por otro lado, el calzado de seguridad también se puede clasificar según las especificaciones de seguridad que ofrece para proteger a los trabajadores contra diferentes

riesgos laborales. Por ejemplo, el calzado puede ofrecer protección contra impactos, perforaciones, productos químicos, electricidad y altas temperaturas. Estas especificaciones están reguladas por normativas europeas como la EN ISO 20345, que establece los requisitos mínimos de seguridad para el calzado de seguridad. (Bernabeu, 2024)

Según el Estilo y los Materiales:

Además de cumplir con los estándares de seguridad, este tipo de calzado puede ser fabricado con una gran variedad de materiales. Por ejemplo, se pueden encontrar opciones que van desde botas de cuero tradicionales hasta zapatillas deportivas con punteras reforzadas. Los materiales utilizados pueden variar desde cuero genuino hasta materiales sintéticos avanzados, como el nailon y el poliuretano, que ofrecen durabilidad y resistencia. (Bernabeu, 2024)

Según la Normativa y Certificaciones:

Por último, el calzado de seguridad debe cumplir con las regulaciones establecidas por la Unión Europea para garantizar la seguridad y la calidad de los productos. Esto incluye la certificación CE, que indica que el producto cumple con los requisitos de salud, seguridad y protección ambiental establecidos por la legislación europea. Además, el calzado de seguridad debe llevar el marcado EN ISO 20345 para demostrar su conformidad con los estándares de seguridad aplicables. (Bernabeu, 2024)

1.2.3 Regulaciones y Normativas:

En España, al igual que en otros países de la Unión Europea, el mercado del calzado de seguridad está regulado por una serie de normativas y directivas que establecen los requisitos de diseño, fabricación y comercialización de estos productos. Estas regulaciones tienen como objetivo principal garantizar la seguridad y salud de los trabajadores en el entorno laboral. A continuación, se detallan algunas de las regulaciones más relevantes:

- Reglamento (UE) 2016/425 (equipos de protección individual seguros): Este Reglamento establece los requisitos fundamentales de seguridad y salud que deben cumplir los equipos de protección individual, incluido el calzado de seguridad, antes de ser comercializados en el mercado europeo. La directiva establece los procedimientos de evaluación de la conformidad, la marca CE

obligatoria y la obligación de proporcionar instrucciones de uso adecuadas para el usuario final. (Comisión y Parlamento Europeo, 2016)

- Normas Armonizadas (EN ISO 20345 y EN ISO 20347): Estas normas específicas definen los requisitos mínimos de seguridad y prestaciones para diferentes tipos de calzado de seguridad. Por ejemplo, la norma EN ISO 20345 se aplica al calzado con puntera de protección contra impactos y compuestos, mientras que la EN ISO 20347 se aplican a otros tipos de calzado de seguridad con diferentes niveles de protección. (UNE, 2022)
- Requisitos de Mercado CE: Todos los productos de calzado de seguridad que se comercializan en el mercado europeo deben llevar el marcado CE, que indica que el producto cumple con los requisitos esenciales de salud y seguridad establecidos en la Directiva de EPI. Además, el fabricante debe proporcionar información detallada sobre las características de seguridad del producto, como la resistencia al deslizamiento, la protección contra impactos, la resistencia a la perforación, entre otros. (INSST, 2024).

Según el INSST, el cumplimiento de estas regulaciones es fundamental para garantizar la seguridad en el lugar de trabajo y prevenir accidentes laborales relacionados con el uso inadecuado del calzado de seguridad (INSST, 2024).

2. Análisis de J'HAYBER

2.1 Historia de la empresa

J'HAYBER es una empresa española que empezó su actividad en la ciudad de Elche (Alicante) en el año 1972 con el objetivo de crear un calzado para el tiempo de ocio ya que en esa época la mayoría del calzado era de vestir y para trabajar. Esto fue posible gracias a las innovaciones tecnológicas de la época, en especial a la posibilidad de realizar una inyección directa en el corte de la suela del zapato y al poliuretano, dejando atrás el modelo tradicional de pegado de la suela. Sus fundadores fueron los hermanos Rafael y Mariano Bernabeu Moya (SIOBER) junto con Jesús Murcia (J'HAY) y Vicente Quiles (VIQUI), todos con amplia experiencia en el sector del calzado. (J'HAYBER, 2022)

Durante los primeros años, el calzado realizado era destinado al deporte y se caracterizaba por su alta durabilidad, confort y precio económico. Esto hizo que gran parte de los clientes de la empresa fueran personas de la construcción, transportistas o pintores ya que

consideraban el calzado de J'HAYBER como irrompible. No fue hasta 1996, cuando surge la línea de calzado laboral de J'HAYBER a raíz del aumento normativo europeo en materia de calzado laboral que obligaba a gran parte de los clientes de la marca utilizar un calzado especializado para el trabajo. Esta nueva línea fue bautizada con el nombre de J'HAYBER WORKS y se caracterizó rápidamente por su calidad, innovación y diseño. Posteriormente, en 2003 se añade a esta nueva línea la sección de textil (J'HAYBER INDUSTRY) con el objetivo de uniformar a los trabajadores de la industria y la construcción. De esta forma, la línea de J'HAYBER WORKS ha logrado diferenciarse por su alto grado de especialización técnica, creando una submarca con su propia red de ventas e imagen corporativa propia. (J'HAYBER, 2022)

En 2019, la línea laboral de J'HAYBER añadió a su catálogo textil una línea más causal-comfort bajo el nombre de J'HAYBER URBAN. Por último, en 2020 la empresa añadió la sección de calzado laboral destinada a profesionales del sector sanitario y de la hostelería (J'HAYBER PRO). (J'HAYBER, 2022)

Además, la empresa tiene gran presencia no solo en ferias nacionales como SICUR (Salón Internacional de la Seguridad), sino también internacional, asistiendo durante varios años a MESSE A+A en Dusseldorf. (J'HAYBER, 2022)

En sus más de 50 años, J'HAYBER ha trabajado con más de 25.000 clientes y ha creado más de 1.000 puestos de trabajo. Fruto también de la especialización en el deporte del padel en 2008 y la incorporación de imágenes de marca como el cantante Dani Martín o los jugadores de padel profesional, Agustín Gómez Silingo o Gaby Reca. (J'HAYBER, 2022)

2.2 Misión, visión y valores

La **misión** de una empresa expresa su razón de ser y propósito, que otorga sentido a la existencia de esta. Su formulación se suele hacer respecto al largo plazo y no a objetivos concretos a corto plazo. La misión sirve como una guía estratégica que proporciona claridad y enfoque, ayudando a alinear los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia un objetivo común. De esta forma, el actual director de J'HAYBER Rafael Bernabeu Esclapez (2024) afirma que, si bien no se encuentra recogida ni protocolizada, la misión de J'HAYBER es *“ser una empresa líder en el sector deportivo y de moda, proporcionando productos de alta calidad que fomenten un estilo de vida activo y saludable, y manteniendo un equilibrio entre tradición e innovación”*.

De esta forma, J'HAYBER se enfoca en la innovación constante, la durabilidad y el confort de sus productos, dirigidos tanto a deportistas profesionales como al público en general. Además, aunque J'HAYBER pone en relieve su trayectoria de más de 50 años, también se esfuerza por innovar. Así, la empresa mantiene tradición mientras introduce nuevas colecciones, lo que permite a la marca mantenerse actualizarse y atraer nuevas generaciones.

Respecto a la **visión**, describe el estado futuro deseado de la organización. Es una proyección a largo plazo que define lo que la empresa aspira a lograr y en qué quiere convertirse. A diferencia de la misión, que se centra en el propósito y las actividades actuales de la empresa, la visión se orienta hacia el futuro y sirve como una guía inspiradora para el crecimiento y desarrollo.

Al igual que con la misión, la visión de J'HAYBER no se encuentra escrita, sin embargo, sí que se puede inferir de sus acciones. De esta forma, su visión estaría constituida por mantener y reforzar su posición en el mercado internacional, mientras sigue apostando por la innovación y la calidad en sus productos, con el objetivo de combinar la tradición con la modernidad, adaptándose a las nuevas tendencias y necesidades del mercado sin perder su esencia original.

Con esta visión se vuelve a poner de relieve la relación tradición-innovación de la empresa, buscando estar a la vanguardia de la tecnología y las tendencias en el sector del calzado sin perder su esencia e imagen.

Por último, en cuanto a sus **valores**, estos son los que inspiran y justifican sus acciones, estando presentes en todos y cada uno de los ámbitos de la empresa durante más de 50 años. De esta forma, los valores de J'HAYBER son:

- Resistencia y Durabilidad: J'HAYBER se ha posicionado como una marca que fabrica productos robustos, duraderos y de calidad en el mercado. (Bernabeu, 2024)
- Autenticidad: J'HAYBER se enorgullece de ser genuina y transparente, reflejando su origen y su historia en cada uno de sus productos y en su relación con los clientes y empleados. (Bernabeu, 2024)
- Innovación y Evolución: J'HAYBER ha mantenido su relevancia en el mercado mediante la innovación continua en sus productos y procesos, especialmente en

áreas técnicas como el calzado para pádel o el calzado de seguridad. (Bernabeu, 2024)

- Compromiso con el Deporte: Desde sus inicios, J'HAYBER ha estado estrechamente vinculada al mundo del deporte. Este compromiso se manifiesta no solo en la calidad y funcionalidad de sus productos, sino también en su apoyo a eventos y deportistas profesionales como Gaby Reca o Antonio Diaz Miguel. (Bernabeu, 2024)
- Espíritu Familiar y Comunidad: J'HAYBER se define como una gran familia. Este valor se refleja en la fuerte cohesión interna y el apoyo mutuo entre sus empleados, así como en la relación cercana y de confianza que cultivan con sus clientes y socios comerciales. Esto no es de extrañar pues J'HAYBER es una empresa familiar de tercera generación. (Bernabeu, 2024)

Estos valores son esenciales para J'HAYBER porque proporcionan una guía ética y cultural para la empresa, influyendo en su funcionamiento interno, en su relación con el mundo exterior y en su éxito a largo plazo.

2.3 Modelo de negocio

En primer lugar, procedemos a definir qué se entiende por modelo de negocio. En palabras de Osterwalder & Pigneur (2010), “*describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor*”. Por tanto, estos modelos tienen que ser desarrollados de forma clara y deben mostrar el valor aportado por el producto, que aspectos son relevantes para posicionarlo en el mercado y el *target*⁶ del mismo (Puga, 2023).

Gracias a la creación de un modelo de negocio, una empresa puede tomar más fácilmente decisiones estratégicas, así como comprender mejor las necesidades de sus clientes, mejorar procesos internos y mantenerse competitiva a pesar de los cambios del mercado (Puga, 2023; Fernández del Hoyo, 2009).

Por ello, se procede al análisis del modelo de negocio de J'HAYBER WORKS utilizando el modelo Canvas desarrollado por Osterwalder & Pigneur. La elección de este modelo se justifica por su simpleza y fácil comprensión visual, además de que analiza elementos importantes de la empresa como los clientes, su oferta, la infraestructura y la viabilidad

⁶ Público objetivo o al grupo específico de personas a las que una empresa o marca dirige sus esfuerzos de Marketing y ventas. (Oxford Languages, 2024)

económica. Este cuenta con nueve elementos, a saber: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes.

2.3.1 Segmentos de mercado

En primer lugar, debemos saber a quién está orientado los productos de J'HAYBER WORKS. Con ello podremos identificar más fácilmente a los clientes potenciales, así como comprender sus necesidades y comportamientos de compra. (Osterwalder & Pigneur, 2020)

En un primer momento, la empresa J'HAYBER buscaba crear un calzado para el ocio, duradero y cómodo. Con la evolución del mercado y la mayor concienciación sobre los riesgos laborales, J'HAYBER decidió expandir su gama de productos creando la línea J'HAYBER WORKS como negocio independiente enfocado en los trabajadores de sectores donde el calzado debía tener unas especificaciones técnicas. Finalmente, J'HAYBER WORKS amplió su gama de productos ofreciendo también textil enfocado en la seguridad laboral. (Bernabeu, 2024)

Por tanto, los clientes de J'HAYBER WORKS son aquellos que requieren tanto de ropa como de calzado específico para poder desarrollar de forma segura su actividad laboral.

2.3.2 Propuesta de valor

Una vez segmentado el mercado de J'HAYBER WORKS, hay que analizar cuál es el valor de los productos de la empresa respecto a sus clientes, qué los hace diferentes. Gracias a ello podremos centrarnos en las necesidades del cliente y obtener una ventaja competitiva. (Osterwalder & Pigneur, 2020)

El sector del calzado de seguridad siempre se ha caracterizado por el diseño simple y con tonos oscuros en sus diseños. Por el contrario, la empresa J'HAYBER apuesta por aportar algo de diseño en su gama de calzado y textil laboral. Así se aprecia en la Figura 8 "Calzado J'HAYBER WORS Modelo Eagle S1P HRO SRA".

Adicionalmente, por lo que respecta al calzado, sus productos cuentan con un gran desarrollo y tecnología, además de ser cómodos y ligeros. Gracias a esto los productos de J'HAYBER WORKS pueden adaptarse a una gran variedad de condiciones y trabajos que requieran de altas especificaciones técnicas. Fruto de ello es la creación por parte de la

empresa de la tecnología “JhayFresh”, “JhayTherm” o las “Plantillas JhayFlex. (J’HAYBER WORKS, 2024)

Figura 8: Calzado J’HAYBER WORS Modelo Eagle SIP HRO SRA



Fuente: *J’HAYBER WORKS (2024)*

2.3.3 *Canales*

Por medio de los canales, las empresas dan a conocer sus productos a los clientes y establecen la distribución de los mismos. Gracias al análisis de estos canales, las empresas pueden mejorar su conexión con los clientes y les permiten adaptarse a las distintas situaciones que pueden ocurrir en un mercado (Osterwalder & Pigneur, 2020). Entre los posibles canales encontramos: de comunicación, de venta y de distribución.

Los canales de comunicación que utiliza J’HAYBER WORKS son por un lado a través de redes sociales y *newsletters* de forma directa, y por otro a través de medios de comunicación como prensa o televisión de forma indirecta.

Por lo que respecta los canales de ventas y distribución, la empresa no cuenta con tiendas propias, sino que vende sus productos a través de su propia página web en España y por medio de tiendas físicas ajenas (como, por ejemplo, ferreterías o comercios minoristas especializados).

2.3.4 *Relaciones con clientes*

Las relaciones con clientes pueden basar su relación con los clientes de diversas formas: pueden ser personales o automatizadas, orientadas a la fidelización, venta o captación.

J'HAYBER ha establecido varios tipos de estar relaciones con clientes que convergen de forma ordenada. (Osterwalder & Pigneur, 2020)

En primer lugar, J'HAYBER brinda una asistencia personal, de forma no automatizada a través sus representantes ya sea de forma personal, por vía telefónica o correo electrónico. Además, los representantes están presentes en todas las etapas del proceso de venta para garantizar al cliente la mejor experiencia. Adicionalmente, esta asistencia es en ocasiones exclusiva, con el objetivo de crear una relación más estrecha representante-cliente. Con ello, se establecen representantes específicos para ciertos clientes, tanto de J'HAYBER como de la línea WORKS. (Bernabeu, 2024)

J'HAYBER también fomenta sus relaciones con clientes a través de las redes sociales. Gracias a ellas, los clientes generan comentarios, publicaciones o compartan sus experiencias. Para el caso de la línea WORKS, los esfuerzos de Marketing y comunicación se centran esencialmente en prensa y televisión, específicamente en publicidad durante partidos de fútbol y en anuncios en medios de prensa deportiva como se observa en la esquina inferior izquierda de la Figura 9 “Publicidad de J'HYABER WORKS en la portada del periodo MARCA”.

Figura 9: Publicidad de J'HYABER WORKS en la portada del periodo MARCA



Fuente: MARCA (2024)

2.3.5 Fuentes de ingresos

En relación con las fuentes de ingresos, estas se definen como los métodos a través de los cuales los clientes adquieren el producto, y pueden ser por: venta de activos, tarifa de uso, cuota de suscripción, alquiler, licencias o publicidad. (Osterwalder & Pigneur, 2020)

Para J'HAYBER como para J'HAYBER WORKS la fuente de ingreso es por medio de la venta de activos, es decir, vendiendo sus productos a los clientes.

El precio medio de J'HAYBER WORKS es de 57,15€ por par. Si dividimos los modelos según la protección ofrecida (S1, S2 y S3 – Véase *infra* [Anexo 3](#)) los de nivel de protección S1 tienen una media por par de 54,67€, los S2 de 41,45€ y los S3 de 60,13€. (J'HAYBER WORKS, 2024)

2.3.6 Recursos clave

Entendemos por recursos clave como aquellos que son esenciales para proporcionar un valor añadido a los clientes y el funcionamiento de la empresa. Estos pueden ser: humanos, físicos, financieros e intelectuales. (Osterwalder & Pigneur, 2020)

J'HAYBER posee una gran cantidad de recursos físicos para la fabricación del modelo Olimpo en Elche (Alicante). Por tanto, cuenta con gran maquinaria para la producción de calzado, el aparato, la inyección de las suelas... Sin embargo, gran parte de la producción se ha externalizado en otros países como China. (Bernabeu, 2024)

Adicionalmente, también cuenta con un centro logístico en el polígono industrial de Torrellano encargado del almacenamiento y distribución de los productos de la marca a través de los distintos canales. (Bernabeu, 2024)

En cuanto a los recursos intelectuales, estos son cada vez más cruciales en el modelo de negocio, especialmente para empresas como J'HAYBER, que se centran en la producción y distribución de bienes de consumo. En este contexto, el nombre de la marca es el activo más importante. Los productos de J'HAYBER están respaldados por derechos de marca y propiedad intelectual, lo que garantiza su exclusividad. La marca es fundamental para distinguir los productos de J'HAYBER de las alternativas ofrecidas por competidores. Estos derechos otorgan a los propietarios el control sobre el uso y la comercialización de sus productos, protegiéndolos contra usos no autorizados e ilegales. El respeto de estos derechos es esencial para salvaguardar el esfuerzo de desarrollo e innovación de la compañía. (Bernabeu, 2024)

Por último, respecto a los recursos humanos, estos son fundamentales para una empresa como J'HAYBER que opera en el sector del calzado y del textil en los que existe un alto grado de competencia y hay que diferenciarse. Por ello, la empresa cuenta con un equipo profesional donde los diferentes equipos tienen que trabajar juntos para diferenciarse del resto del mercado, creando productos llamativos e innovadores. Además, en la línea de WORKS es imprescindible que el equipo siga desarrollando nuevas tecnologías para ofrecer una protección óptima con la mejor calidad posible. (Bernabeu, 2024)

2.3.7 *Actividades clave*

Estas actividades son aquellas imprescindibles para que el modelo de negocio funcione de forma eficaz (Osterwalder & Pigneur, 2020). Además, permite analizar el impacto que tiene el mercado en las actividades de la empresa.

Entre las principales actividades de J'HAYBER podemos destacar (Bernabeu, 2024):

- **Diseño de productos:** Los diseñadores de J'HAYBER son los encargados del desarrollo de calzado, ropa deportiva y accesorios que reflejen las tendencias actuales y la identidad de la marca.
- **Investigación de mercado:** El equipo de Marketing de la empresa se encarga del análisis continuo de las preferencias del cliente, tendencias de la moda y comportamiento de compra para adaptar la oferta de productos.
- **Fabricación y producción:** Los responsables de la fabricación y producción de J'HAYBER coordinan estas actividades para asegurar la calidad y eficiencia en el proceso. Actualmente el único modelo que fabrica directamente la empresa es el Olimpo⁷, el resto se ha externalizado.
- **Marketing y promoción:** Gracias al equipo de Marketing de J'HAYBER, se crean estrategias para aumentar la visibilidad de la marca, incluyendo campañas publicitarias, presencia en redes sociales y colaboraciones con *influencers* (por ejemplo, actualmente con Roberto Leal⁸).

⁷ Véase *infra* modelo Olimpo en el [Anexo 5](#)

⁸ Véase *infra* colaboración en el [Anexo 6](#)

- Gestión de ventas y distribución: El equipo comercial de J'HAYBER administran la red de distribución para garantizar que los productos lleguen a los puntos de venta adecuados en el momento oportuno.
- Investigación y desarrollo: Dada la importancia de la innovación en este sector (y en especial en la línea de WORKS), el equipo de J'HAYBER realiza una gran inversión en la innovación de productos para mantenerse a la vanguardia de la industria y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.
- Logística: El equipo del centro logístico es el responsable de la recepción, almacenaje y distribución de los productos de J'HAYBER.

2.3.8 Socios clave

Ahora trataremos de analizar la red de proveedores y socios que ayudan a J'HAYBER a crear su propuesta de valor. Estas relaciones pueden clasificarse en: Alianza estratégica entre competidores, empresas externas y relaciones entre compradores y proveedores. (Osterwalder & Pigneur, 2020)

En primer lugar, J'HAYBER cuenta con relaciones laborales con proveedores, minoristas y otros socios que contribuyen al funcionamiento de la empresa. Estas alianzas son cruciales para generar sinergias, mitigar riesgos y gestionar eficientemente los recursos. Primeramente, destaca la relación con los proveedores de J'HAYBER, tanto en España como en China. La empresa ha externalizado su proceso de producción, excepto para la línea Olimpo, que se produce en España, lo que resulta en una reducción de los costes. En el contexto del modelo Canvas, esta relación se caracteriza, por lo general, por la optimización y economía de escala.

J'HAYBER también establece asociaciones estratégicas con *influencers*⁹ y colabora con diversas personalidades para expandir su alcance a una audiencia más amplia, tanto a través de las redes sociales como en eventos deportivos. Actualmente, el embajador de la marca es Roberto Leal, y la empresa ha colaborado con artistas como Dani Martín y jugadores profesionales de pádel como Silingo o Gaby Reca. Estas colaboraciones refuerzan la presencia de la marca en diferentes ámbitos y ayudan a aumentar su visibilidad entre diversos públicos.

⁹ Se conoce por el término en inglés de influencers a líderes de opinión que operan en las redes sociales.

2.3.9 Estructura de costes

Como último elemento del modelo Canvas encontramos la estructura de costes. Esta se refiere al coste de realizar el modelo de negocio, en este caso de J'HAYBER.

Por un lado, la empresa cuenta con los costes derivados de la externalización de la producción en países como China y los costes asociados a la producción y fabricación del modelo Olimpo en España, donde el coste del par es mayor que en el caso de externalizar la producción. También encontramos los costes asociados al centro logístico que aportan rapidez y flexibilidad a la cadena de suministro para garantizar una mejor experiencia a los clientes. (Bernabeu, 2024)

Además, como ocurre en la mayoría de los modelos de negocio, J'HAYBER está sujeto a los costes habituales asociados a una empresa textil o de calzado (Osterwalder & Pigneur, 2020). Estos incluyen costes fijos como salarios y alquileres, así como costos variables y economías de escala vinculadas al volumen de producción. También hay economías de campo relacionadas con la tendencia de crecimiento del negocio que la línea de WORKS ha experimentado recientemente. (Bernabeu, 2024)

2.3.10 Resumen del modelo Canvas de J'HAYBER

Como resumen, se muestra a continuación, de una forma visual, el modelo de negocio Canvas de Osterwalder & Pigneur (2021) aplicado a la empresa J'HAYBER

Tabla 1: Modelo de Negocio Canvas J'HYABER WORKS

Asociaciones clave	Actividades Clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
Optimización y economía de escala <ul style="list-style-type: none"> • Proveedor en China Colaboraciones <ul style="list-style-type: none"> • Deportistas • Celebrities 	Diseño Investigación de mercado Fabricación Marketing Ventas Investigación Logística	Diseño y color Tecnología innovadora Comodidad Durabilidad	Asistencia personal <ul style="list-style-type: none"> • Vía telefónica • Representantes • Correo electrónico Comunicación y Marketing	Calzado de seguridad Calzado laboral Textil laboral
	Recursos clave Físicos <ul style="list-style-type: none"> • Máquinas y fabricación Intelectuales <ul style="list-style-type: none"> • Marca Humanos		Canales Canales propios <ul style="list-style-type: none"> • Página web Canales de socios <ul style="list-style-type: none"> • Ferretería • Comercio especializado minorista 	
Estructura de costes Reducción de costes (producción casi externalizada) Costes ordinarios (fijos, variables, economías de escala)		Fuentes de ingresos Ventas de activos		

Fuente: *Elaboración propia a partir de J'HAYBER WORKS y Modelo Canvas*

2.4 Productos de J'HAYBER

El primer y principal producto de J'HAYBER desde 1972 es el calzado deportivo. Su primer modelo fue el llamado "Antorcha" destinado al ocio y caracterizado por su durabilidad y confort. Posteriormente en 1975 surgieron otros modelos como "Atenas" y "Olimpo" que hicieron crecer la marca y que fueron renovados y rebautizados en 1985 como "New Atenas" y "New Olimpo". En el año 1989 J'HAYBER empezó su producción textil deportiva, de mochilas y otros complementos destinados al deporte. (J'HAYBER, 2022)

Unos años después, en 1996, nace la línea de WORKS destinada al calzado de seguridad. En el año 2003 se introdujo a esta nueva línea de negocio los productos textiles (J'HAYBER INDUSTRY). Entre las más recientes implementaciones de la sección de seguridad de J'HAYBER, encontramos la línea de textil casual-sport (J'HAYBER INDUSTRY) introducida en 2019 y la de calzado laboral (J'HAYBER PRO) en 2020. (J'HAYBER, 2022)

Por otro lado, en el año 2008 la empresa empezó a especializarse en el deporte del padel, comenzando así a fabricar calzado, ropa, palas y complementos de padel. (J'HAYBER, 2022)

De esta forma, podemos clasificar los productos de J'HAYBER en:

- Sportwear
- Padel ("Soy padel")
- WORKS

Los productos de **Sportwear** están divididos a su vez en: Hombre, Mujer, Junior y Kids. Dentro de cada segmento encontramos los siguientes productos:

Tabla 2: Productos de J'HAYBER dentro de Hombre en la línea Sportwear

Hombre		
Calzado	Ropa	Complementos
Sandal	Conjuntos	Gymsack
Travel	Pantalones cortos	Neceser
Olimpos	Camisetas	Muñequeras
Running		Gorras
Casual		
Classic		
Chanclas		
Comfort		
Sandalias		

Fuente: *Elaboración propia a partir de J'HAYBER (2024)*

Tabla 3: Productos de J'HAYBER dentro de Mujer en la línea Sportwear

Mujer		
Calzado	Ropa	Complementos
Olimpos	Conjuntos	Gymsack
Running	Pantalones cortos	Neceser
Casual	Camisetas	Visera
Classic	Faldas	Muñequeras
Comfort	Camisetas de tirantes	
Sandalias		

Fuente: *Elaboración propia a partir de J'HAYBER (2024)*

Tabla 4: Productos de J'HAYBER dentro de Junior en la línea Sportwear

Junior	
Calzado	Ropa
Running	Conjuntos
Casual	Pantalones cortos
Chanclas	Camisetas
Sandalias	

Fuente: *Elaboración propia a partir de J'HAYBER (2024)*

Tabla 5: Productos de J'HAYBER dentro de Kids en la línea Sportwear

Kids
Calzado
Running
Casual
Sandalias

Fuente: *Elaboración propia a partir de J'HAYBER (2024)*

J'HAYBER, al ser una empresa dentro de la industria textil y del calzado, divide todas sus colecciones en dos campañas: otoño-invierno y primavera-verano. En cuanto a las

tallas, el calzado de Hombre abarca los números 39 a 46 del tallaje europeo, el de Mujer del 36 al 41, el de Junior de la talla 30 a la 38, y el de Kids de la 22 a la 29. En cuanto a la gama textil, el tallaje se divide en: S, M, L, XL y XXL para Hombre, XS, S, M, L y XL para Mujer, y 4,6,8,10,12,16 para Junior. (J'HAYBER, 2024)

Por otro lado, los productos de **Padel** se dividen en: calzado, ropa, complementos y palas. Respecto a los tallajes, siguen la misma división que en los productos sportwear.

Por último, los productos de **WORKS** se dividen en calzado y textil. Dentro de estos encontramos las siguientes categorías:

Tabla 6: Productos de J'HAYBER dentro de Calzado en la línea WORKS

Calzado		
Profesiones	Calzado profesional	Calzado de seguridad
Mecánico	Zapatillas	Waterproof
Agricultura	Zuecos	Industry line
Belleza		New ultralight
Carpintería		Casual sport
Construcción		Sport line premium
Hostelería		Sport line
Industria		Energy
Jardinería		New subway
Logística		Racing
Mantenimiento		Botas
Pintura		Volcano
Sanitario		
Servicios		
Soldadura		

Fuente: *Elaboración propia a partir de J'HAYBER WORKS (2024)*

Tabla 7: Productos de J'HAYBER dentro de Textil en la línea WORKS

Textil		
Ropa laboral	Complementos	Colecciones
Bermudas	Ropa térmica	J'hayber Industry
Polos	Calcetines	J'hayber Urban
Chaquetas	Plantillas	
Sudaderas		
Chalecos		
Pantalones		
Camisetas		

Fuente: *Elaboración propia a partir de J'HAYBER WORKS (2024)*

El tallaje de WORKS comprende, para el calzado, del número 35 al 47, y para textil: S, M, L, XL, XXL y XXXL. (Bernabeu, 2024)

2.5 Principales competidores de la empresa

En primer lugar, los principales competidores de J'HAYBER en Sportwear son:

- **Munich:** Esta marca española tiene una larga trayectoria en el mercado del calzado deportivo y urbano. Al igual que J'HAYBER, Munich se destaca por sus diseños modernos y su enfoque en la comodidad y la calidad. Con una amplia variedad de estilos que abarcan desde zapatillas de deporte hasta calzado casual, Munich ha ganado una sólida base de seguidores tanto en España como a nivel internacional. (Bernabeu, 2024) (Munich, 2024)
- **Kelme:** Fundada en 1960, Kelme es una marca española reconocida por su amplia gama de productos deportivos, incluyendo calzado, ropa y equipamiento. Al igual que J'HAYBER, Kelme tiene una fuerte presencia en el mercado nacional y se ha destacado especialmente en el ámbito del fútbol y el fútbol sala. Su enfoque en la innovación y la calidad ha sido clave para su éxito continuo en la industria del calzado deportivo. (Bernabeu, 2024) (Kelme, 2024)
- **Joma:** Joma es otra marca española que compite en el mercado del calzado deportivo. Con una amplia oferta que abarca desde zapatillas para correr hasta calzado para deportes de equipo como el fútbol y el baloncesto, Joma se dirige a un amplio espectro de consumidores. Al igual que J'HAYBER, Joma se ha centrado en ofrecer productos de alta calidad a precios asequibles, lo que la convierte en una opción popular entre deportistas de todos los niveles. (Bernabeu, 2024) (Joma, 2024)
- **Paredes:** Paredes es una marca española con una larga historia en la fabricación de calzado, especialmente en el ámbito del calzado laboral y de seguridad. Sin embargo, también produce una línea de zapatillas deportivas que compiten en el mercado del calzado casual y deportivo. Aunque Paredes puede no tener el mismo enfoque exclusivo en el deporte como J'HAYBER, comparten similitudes en términos de origen español y la producción de calzado de calidad. (Bernabeu, 2024) (Paredes, 2024)

En el segmento específico del pádel, los competidores de J'HAYBER incluye tanto marcas especializadas en este deporte como otras marcas de calzado deportivo que también ofrecen productos para pádel. Entre sus principales competidores destacan:

- **Babolat:** Fundada en 1875, Babolat es una marca francesa reconocida mundialmente en el mundo del tenis. Sin embargo, también ha incursionado exitosamente en el mercado del pádel, ofreciendo una amplia gama de productos de alta calidad, incluyendo zapatillas especializadas, palas y accesorios. Babolat se destaca por su innovación tecnológica y su compromiso con el rendimiento, atrayendo a jugadores de todos los niveles, desde principiantes hasta profesionales. (Bernabeu, 2024) (Babolat, 2024)
- **Asics:** Como una de las marcas líderes en el mercado del calzado deportivo, Asics también tiene una sólida presencia en el pádel. Con una reputación establecida en la industria del running y el tenis, Asics aplica su experiencia en diseño y tecnología para crear zapatillas de pádel que ofrecen comodidad, estabilidad y durabilidad. Su enfoque en la investigación y el desarrollo les permite ofrecer productos de alto rendimiento que satisfacen las demandas específicas de los jugadores de pádel. (Bernabeu, 2024) (Asics, 2024)
- **Wilson:** Wilson es una marca icónica en el mundo del tenis y otras disciplinas de raqueta. Su incursión en el pádel ha sido bien recibida por los jugadores, gracias a su compromiso con la calidad y la innovación. Wilson ofrece una variedad de productos para pádel, desde zapatillas hasta palas, diseñadas para satisfacer las necesidades de jugadores de todos los niveles. Con un enfoque en el rendimiento y la durabilidad, los productos de Wilson son populares entre los aficionados al pádel en todo el mundo. (Bernabeu, 2024) (Wilson, 0224)
- **Head:** Head es otra marca reconocida en deportes de raqueta, con una larga historia de innovación y excelencia en diseño. Su línea de productos para pádel incluye zapatillas de alta calidad, palas y accesorios que combinan tecnología avanzada con un estilo distintivo. Head se ha ganado la confianza de jugadores profesionales y aficionados por igual, gracias a su compromiso con el rendimiento y la calidad. (Bernabeu, 2024) (Head, 2024)
- **Adidas:** Como una de las marcas más grandes en la industria del calzado deportivo, Adidas también ha incursionado en el mercado del pádel con una variedad de productos diseñados para satisfacer las demandas específicas de este deporte. Sus zapatillas de pádel ofrecen comodidad, tracción y estabilidad, mientras que su línea de palas y accesorios también es popular entre los jugadores

de todos los niveles. Con un enfoque en el diseño moderno y la innovación tecnológica, Adidas sigue siendo una opción popular entre los aficionados al pádel en todo el mundo. (Bernabeu, 2024) (Adidas, 2024)

Por último, respecto a la línea de WORKS, encontramos los siguientes competidores:

- **Panter:** Fundada en España en 1979, Panter es una de las marcas líderes en el mercado de calzado de seguridad. Su enfoque se centra en la innovación y la calidad, ofreciendo una amplia gama de productos que cumplen con las normativas de seguridad más estrictas. Panter utiliza materiales de alta calidad y tecnología avanzada para garantizar la protección y comodidad de los trabajadores en una variedad de entornos laborales. (Bernabeu, 2024) (Panter, 2024)
- **U-Power:** U-Power es una marca italiana que se ha destacado por su compromiso con la innovación y el diseño en el mercado del calzado laboral. Sus productos se caracterizan por combinar tecnología de vanguardia, materiales de alta calidad y un diseño moderno. U-Power ofrece una variedad de modelos que van desde zapatillas deportivas hasta botas de trabajo, diseñadas para proporcionar la máxima protección y comodidad en el lugar de trabajo. (Bernabeu, 2024) (U-Power, 2024)
- **Paredes:** Aunque Paredes es más conocida por su línea de calzado deportivo y casual, también fabrica una gama de productos de calzado laboral y de seguridad. Con una larga historia en la fabricación de calzado en España, Paredes ha ganado una reputación por su calidad y durabilidad. Sus productos de calzado laboral ofrecen una combinación de protección, comodidad y estilo, adaptados a las necesidades de diferentes industrias. (Bernabeu, 2024) (Paredes, 2024)
- **Cofra:** Cofra es una empresa italiana con más de 80 años de experiencia en la fabricación de calzado de seguridad. Sus productos se caracterizan por su alta calidad, durabilidad y diseño funcional. Cofra ofrece una amplia gama de modelos que van desde botas de trabajo hasta zapatos de seguridad, todos diseñados para cumplir con los estándares de seguridad más exigentes y brindar protección y comodidad en el lugar de trabajo. (Bernabeu, 2024) (Cofra, 2024)
- **Dike:** Dike es otra marca italiana que se destaca en el mercado del calzado de seguridad. Con un enfoque en la innovación y el diseño, Dike ofrece una variedad de productos que combinan estilo, rendimiento y protección. Sus productos se

adaptan a una variedad de industrias y entornos laborales, y están diseñados para satisfacer las necesidades específicas de los trabajadores modernos. (Bernabeu, 2024) (Dike, 2024)

3. Conclusión parte I: Oportunidad de Internacionalización para J'HAYBER

Actualmente, la línea de negocio de calzado y textil de seguridad de J'HAYBER tiene canales de distribución únicamente en España, a diferencia del resto de sus productos. Es por ello por lo que, en un mercado lleno de especificaciones técnicas a nivel europeo, puede ser beneficioso para la compañía comercializar sus productos en otros países de la Unión.

Además, si bien el sector del calzado en general se caracteriza por una gran competencia y difícil diferenciación, en el calzado de seguridad encontramos un gran nicho que J'HAYBER puede aprovechar gracias a su *know how*¹⁰ y su conocimiento de los distintos canales en otros países debido a que ya comercializa otros productos en ellos.

Adicionalmente, gracias al análisis del modelo de negocio Canvas y debido a las características particulares del modelo de J'HAYBER, este resulta viable de extrapolar a otros países como Francia por similitud de mercados.

En consecuencia, mediante la concepción de una estrategia idónea, J'HAYBER tiene la oportunidad de llevar su éxito a un nuevo nivel, experimentando un crecimiento exponencial al ingresar en mercados extranjeros con una nueva línea de productos. En particular, J'HYABER debe desarrollar un detallado plan de internacionalización, considerando los significativos cambios y desafíos presentes en el sector, como por ejemplo la creciente importancia que la sostenibilidad ha adquirido en la industria. Cuestión que se lleva a cabo a continuación en la Parte II de este trabajo.

¹⁰ Conocimiento práctico y experiencia específica en una determinada área o campo (Cambridge Dictionary, 2024)

PARTE II: DISEÑO, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA J'HAYBER

En esta segunda parte del proyecto, se llevará a cabo un análisis, diseño e implementación de un Plan de Marketing Internacional para la expansión global de la línea de WORKS de J'HAYBER. Para ello, es crucial realizar un estudio metodológico exhaustivo de los diversos planes de Marketing internacional disponibles y seleccionar aquel que mejor se adapte a las características de la marca. Posteriormente se seleccionará aquel que se considere más adecuado y se realizará el diseño del Plan de Marketing Internacional específico para J'HAYBER. Esto conlleva la selección de los mercados objetivo y de las estrategias de entrada. Finalmente, se elaborará un Marketing Mix (*Price, place, product, promotion*) y se procederá a la implementación del plan diseñado.

1. Valoración de diferentes modelos de internacionalización

Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de diversas teorías y enfoques relacionados con los modelos de internacionalización. Esta comparación permitirá una toma de decisiones informada para determinar qué Plan de Marketing Internacional se ajusta mejor a la marca y cuál será más efectivo para alcanzar los objetivos estratégicos de J'HAYBER. Específicamente, se examinarán los modelos propuestos por Hollensen (2007), ICEX (Cerviño et al. 2017 y 2023) y Llamazares-Nieto (2001).

1.1 Modelo de internacionalización de Hollensen

Svend Hollensen es un reconocido académico y autor especializado en Marketing internacional. Sus investigaciones y publicaciones han ayudado a moldear el pensamiento en el ámbito del Marketing internacional, proporcionando a los estudiantes, académicos y profesionales herramientas y enfoques prácticos para abordar los desafíos de la globalización empresarial.

1.1.1 *Objeto del modelo*

El modelo de Hollensen (2017) se basa en el concepto de que las empresas pueden seguir diferentes estrategias para expandirse internacionalmente, dependiendo de factores como su grado de compromiso con el mercado extranjero, el nivel de control que deseen mantener sobre sus operaciones internacionales y la velocidad a la que desean expandirse. El enfoque de Hollensen proporciona una amplia gama de estrategias y herramientas para que las empresas planifiquen y ejecuten su expansión global de manera efectiva.

Entre los elementos clave a analizar destacan:

- Decisión de internacionalización
- Evaluación del mercado
- Modos de entrada
- Estrategias de Marketing Mix
- Implementación

1.1.2 *Decisión de internacionalización*

El enfoque de Svend Hollensen respecto a la decisión de internacionalización se basa en un análisis exhaustivo de diversos factores clave. Hollensen (2007) sugiere que antes de

tomar la decisión de internacionalizar una marca, es fundamental evaluar tanto los aspectos internos de la empresa como los externos relacionados con los mercados objetivo.

Internamente, Hollensen (2007) enfatiza la importancia de alinear la estrategia de internacionalización con la misión y visión de la empresa. Además, sugiere realizar un análisis detallado de la financiación disponible, la cadena de valor y la proposición de valor de la marca en el contexto internacional. Esto implica entender cómo la empresa puede diferenciarse y ofrecer valor agregado en los mercados extranjeros.

Externamente, Hollensen (2007) recomienda evaluar el entorno competitivo internacional y las oportunidades y amenazas que presenta. Esto puede incluir el análisis de la demanda del mercado, la competencia local, las regulaciones gubernamentales y las tendencias económicas y sociales.

Además, Hollensen (2007) propone el uso de herramientas como el análisis DAFO para evaluar los puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas tanto internas como externas. Esto proporciona una visión equilibrada de la situación de la empresa y ayuda a tomar decisiones fundamentadas sobre la internacionalización.

1.1.3 Evaluación de mercados

La evaluación de mercados para la internacionalización implica un análisis detallado de varios factores clave. Por ello, Hollensen (2007) propone investigar los mercados objetivo-potenciales, lo que implica analizar: la demanda del mercado, el comportamiento del consumidor, la competencia local, las regulaciones gubernamentales y las tendencias económicas y sociales en cada mercado. También es crucial considerar factores culturales, políticos y legales que puedan afectar la entrada y operación en esos mercados.

Para ello, el autor sugiere el uso de herramientas como análisis de segmentación de mercado, análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal), y estudios de viabilidad de mercado para evaluar la atracción y viabilidad de los mercados internacionales, para que, de esta forma, la empresa pueda tomar decisiones fundamentadas sobre dónde y cómo expandirse globalmente. (Hollensen, 2007)

1.1.4 Modos de entrada

Según Svend Hollensen (2007), existen varios modos de entrada que una empresa puede considerar al expandirse internacionalmente. Estos modos de entrada varían en términos

de nivel de control, inversión requerida y riesgo asociado. Hollensen (2007) propone una evaluación cuidadosa de cada opción para determinar la más adecuada para las necesidades y objetivos específicos de la empresa. Algunos de los modos de entrada que Hollensen (2007) menciona incluyen:

- **Exportación:** Esta es una forma común de entrada al mercado internacional que implica vender productos o servicios directamente desde el país de origen hacia los mercados extranjeros. Puede realizarse a través de exportación directa o indirecta utilizando intermediarios como agentes, distribuidores o empresas de comercio internacional.
- **Franquicias:** Este modo de entrada implica otorgar a terceros el derecho a usar la marca, productos y sistemas operativos de la empresa a cambio de regalías. Las franquicias son una forma de expandir rápidamente la presencia internacional con una inversión financiera relativamente baja.
- **Joint ventures:** Una *joint venture* es una asociación estratégica entre dos o más empresas para realizar una actividad comercial específica en un mercado extranjero. Esto permite compartir riesgos y recursos, así como aprovechar el conocimiento local y las redes de distribución de los socios.
- **Inversión directa en el extranjero (IDE):** Este modo de entrada implica establecer una presencia física en el mercado extranjero a través de la creación de filiales, sucursales o fábricas. La IDE ofrece un alto grado de control sobre las operaciones internacionales, pero también conlleva mayores costos y riesgos.
- **Licencias:** Este modo de entrada permite a una empresa otorgar a terceros el derecho a utilizar su propiedad intelectual, como patentes, marcas registradas o know-how, a cambio de regalías. Es una forma de expandir la presencia internacional sin la necesidad de realizar grandes inversiones en infraestructura.

Hollensen (2007) sugiere que la elección del modo de entrada más apropiado dependerá de factores como la naturaleza del producto o servicio, el grado de control deseado, la disponibilidad de recursos financieros y la familiaridad con el mercado objetivo. Es crucial realizar un análisis exhaustivo de cada opción y evaluar sus ventajas y desventajas antes de tomar una decisión

1.1.5 Estrategias de Marketing Mix

Svend Hollensen (2007) aborda la estrategia del Marketing Mix como un elemento crucial en el proceso de internacionalización. Su enfoque implica adaptar cuidadosamente los elementos del Marketing Mix (producto, precio, distribución y promoción) para satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores en los mercados internacionales.

- **Producto:** Las empresas deben adaptar sus productos o servicios para que sean culturalmente relevantes y cumplan con los estándares del país en los mercados internacionales. Esto puede implicar modificaciones en el diseño, características, embalaje y etiquetado para adaptarse a las preferencias y regulaciones. (Hollensen, 2007)
- **Precio:** La estrategia de fijación de precios debe tener en cuenta factores como los costos de producción, la competencia en el país, la percepción de valor del producto por parte de los consumidores y las condiciones económicas del mercado objetivo. Hollensen (2007) sugiere que las empresas pueden optar por una estrategia de precios basada en el valor percibido o una estrategia de precios competitivos, según las circunstancias del mercado.
- **Distribución:** Hollensen (2007) destaca la importancia de seleccionar canales de distribución eficientes y efectivos en los mercados internacionales. Esto puede implicar la utilización de distribuidores locales, minoristas, tiendas en línea o alianzas estratégicas con socios comerciales locales para garantizar una cobertura adecuada y llegar a los consumidores de manera efectiva.
- **Promoción:** La estrategia de promoción debe adaptarse a las características del mercado objetivo y a las preferencias de los consumidores locales. Hollensen (2007) propone utilizar una combinación de herramientas de promoción, como publicidad, relaciones públicas, Marketing digital, eventos y promociones, adaptadas a las necesidades específicas de cada mercado.

1.1.6 Implementación

Svend Hollensen (2007) enfatiza la importancia de una implementación efectiva en el proceso de internacionalización. Propone varios pasos clave para llevar a cabo una implementación exitosa:

- **Planificación detallada:** Antes de comenzar la implementación, es crucial realizar una planificación detallada que incluya objetivos claros, estrategias específicas y un cronograma de actividades. Esto garantizará que todas las partes involucradas estén alineadas y sepan qué se espera de ellos. (Hollensen, 2007)
- **Asignación de recursos:** Asignar los recursos necesarios, tanto financieros como humanos, es una tarea fundamental para llevar a cabo la implementación de manera efectiva. Esto puede implicar la contratación de personal adicional, la inversión en tecnología o la asignación de presupuestos específicos para actividades de Marketing y ventas. (Hollensen, 2007)
- **Capacitación y desarrollo:** Es importante capacitar al personal involucrado en la implementación para asegurar que estén preparados para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surjan durante el proceso de internacionalización. Esto puede incluir capacitación en aspectos culturales, técnicos y de negocios relacionados con los nuevos mercados. (Hollensen, 2007)
- **Supervisión y seguimiento:** Durante la implementación, es crucial supervisar de cerca el progreso y realizar un seguimiento de los resultados para asegurarse de que se están cumpliendo los objetivos establecidos. Esto puede implicar la implementación de sistemas de seguimiento y control, así como la realización de reuniones regulares para revisar el progreso y abordar cualquier problema que surja. (Hollensen, 2007)
- **Flexibilidad y adaptación:** Hollensen (2007) destaca la importancia de ser flexible y estar dispuesto a adaptarse a medida que avanza la implementación. Los mercados internacionales pueden ser volátiles y pueden surgir desafíos inesperados, por lo que es importante estar preparado para ajustar las estrategias y tácticas según sea necesario.

1.2 Modelo de internacionalización propuesto por el ICEX

El ICEX, o Instituto Español de Comercio Exterior, es una entidad pública empresarial adscrita al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo cuyo objetivo principal es promover la internacionalización de las empresas españolas y facilitar su presencia en los mercados internacionales.

La consideración del modelo de internacionalización del ICEX para J'HAYBER puede ser interesante dada su reputación y experiencia en el ámbito de la expansión internacional. El ICEX tiene dos versiones de su plan la tradicional (Cerviño *et al.*, 2017) y la actualizada (Cerviño *et al.*, 2023) donde se propone un enfoque estructurado que guía a las empresas a través de diversas fases durante su incursión en los mercados extranjeros. En el análisis se referenciará preferentemente la tradicional como más original y la actualizada cuando se requiera por nueva información.

1.2.1 Resumen ejecutivo

Se trata de una etapa inicial que proporciona una visión general de las oportunidades y desafíos que puede enfrentar la empresa al expandirse internacionalmente. En este resumen se identifican los mercados objetivo-potenciales, se destacan las ventajas competitivas de la empresa y se establecerían los objetivos para la internacionalización. Además, resume las principales estrategias y recursos disponibles a través del ICEX para apoyar el proceso de internacionalización, como la información y asesoramiento, la promoción comercial, la formación y el apoyo financiero. De esta forma, se proporciona una visión general estratégica y práctica para orientar a J'HAYBER en su internacionalización.

1.2.2 Análisis situacional

Esta segunda fase tiene por objeto comprender el entorno en el que opera la empresa y evaluar su capacidad y potencial para expandirse internacionalmente. Por tanto, implica una evaluación detallada de factores internos y externos que pueden influir en la estrategia de internacionalización. (Cerviño *et al.*, 2017)

- Internamente, se examinan los recursos disponibles, la experiencia previa en exportación, la capacidad financiera y las capacidades de producción y comercialización.
- Externamente, se analizan los mercados objetivo, las tendencias comerciales, la competencia, las barreras comerciales y los aspectos regulatorios y culturales.

Este análisis situacional proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y ayuda a identificar las oportunidades y desafíos clave que enfrenta la empresa en su proceso de internacionalización.

1.2.3 *Elección de los mercados para la internacionalización*

En esta fase del modelo de internacionalización del ICEX (Cerviño *et al.*, 2017; Cerviño *et al.*, 2023), se lleva a cabo una evaluación exhaustiva de los diferentes mercados extranjeros para identificar aquellos que ofrecen las mejores oportunidades para la empresa. Implica varios pasos:

- **Análisis de mercado:** teniendo en cuenta factores como el tamaño del mercado, el crecimiento económico, la estabilidad política, las tendencias del sector y la demanda del producto o servicio ofrecido por la empresa.
- **Evaluación de factores de entrada:** barreras comerciales, los requisitos legales y regulatorios, la competencia local y las condiciones económicas y culturales.
- **Identificación de oportunidades y riesgos:** oportunidades potenciales en términos de demanda de productos o servicios, así como los posibles riesgos y desafíos asociados con la entrada en ese mercado específico.
- **Selección de mercados prioritarios:** se seleccionan aquellos mercados que ofrecen las mejores oportunidades de éxito para la empresa en función de criterios como el potencial de crecimiento, la accesibilidad, la competencia y la capacidad de la empresa para adaptarse a las condiciones del mercado.

1.2.4 *Política de Marketing y modos de entrada*

En esta fase se desarrollan el modo de entrada al mercado (Exportación directa o indirecta, acuerdos de cooperación e importación) y las estrategias y tácticas de Marketing necesarias para promover los productos o servicios de la empresa en los mercados internacionales seleccionados a través de las 4 Ps (Price, Place, Promotion, Product). Además, la empresa debe decidir si va a establecer una política general de Marketing para todos los mercados en los que opere o si por el contrario va a adaptarla a cada mercado según sus circunstancias específicas. (Cerviño *et al.*, 2017)

1.2.5 *Plan económico*

Por último, se elabora un plan detallado que sobre aspectos financieros y económicos relacionados con la expansión internacional de la empresa. En este se deben incluir presupuestos, financiación, costes, beneficios esperados y objetivos financieros de una forma detallada y sobre todo realista.

1.3 Modelo internacionalización de Llamazares-Nieto

Por último, encontramos el modelo de internacionalización de Llamazares-Nieto (2001) donde el análisis se centra en una serie de preguntas-reflexiones para poder determinar el posicionamiento de la empresa y así elaborar un plan de internacionalización acorde.

1.3.1 *DAFO y PESTEL: ¿Dónde estamos?*

En esta etapa inicial de evaluación y diagnóstico de la empresa en relación con su internacionalización, se realiza un análisis tanto interno como externo para comprender su situación actual en el contexto de la internacionalización. El análisis interno se lleva a cabo a través del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de la empresa, y el externo con el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal). (Llamazares-Nieto, 2001)

1.3.2 *Selección de mercados: ¿Dónde y cómo queremos llegar?*

Después del análisis interno y externo de la empresa, se debe establecer sus objetivos y estrategias para su expansión internacional, lo que incluye definir sus objetivos de internacionalización, la selección de mercados objetivo, la determinación de estrategias de entrada y el desarrollo de planes de acción. (Llamazares-Nieto, 2001)

1.3.3 *Marketing Mix (4P): ¿Qué vamos a ofrecer?*

En esta fase hay que definir la propuesta de valor que la empresa ofrecerá en los mercados internacionales a través del Marketing Mix. Esto puede implicar la identificación y la adaptación de los productos o servicios que la empresa proporcionará a sus clientes en los mercados objetivo o adoptar una estrategia generalizada para todos los mercados. (Llamazares-Nieto, 2001)

1.3.4 *Implementación*

La fase de implementación del modelo de internacionalización de Llamazares-Nieto (2001) implica la ejecución del plan de Marketing internacional desarrollado en etapas previas. Este proceso debe llevarse a cabo meticulosamente para evitar errores y asegurar una adaptación exitosa a los nuevos mercados (Llamazares-Nieto, 2001). Para lograrlo, se deben seguir cuatro acciones específicas:

- Establecer una estructura organizativa clara para llevar a cabo las actividades y tareas necesarias para la implementación del plan de Marketing internacional.

- Delegar las distintas labores y fases del plan de Marketing internacional a los miembros del equipo, asegurando que cada uno tenga claro su rol y responsabilidades.
- Establecer un sistema de coordinación para asegurar que las tareas se realicen de manera sincronizada y se cumplan los plazos preestablecidos.
- Implementar métodos de control para identificar y mitigar posibles riesgos y fallos durante la implementación del plan de Marketing internacional.

1.4 Elección del modelo de internacionalización

Una vez realizado un análisis de los diferentes modelos de internacionalización, el propuesto por Llamazares-Nieto (2001) parece la mejor alternativa para el plan de Marketing internacional de J'HAYBER, ya que reconoce la importancia de comprender el contexto y la situación actual de la empresa, así como la necesidad de adaptar los productos o servicios ofrecidos a los nuevos mercados objetivo.

Si bien el modelo del ICEX en su versión última (Cerviño *et al.*, 2023) también aborda estos aspectos de manera integral, es más complejo de realizar en comparación con el de Llamazares-Nieto (2001) y, por lo tanto, menos adecuado para las necesidades de J'HAYBER. Sin embargo, en plan de Marketing finalmente elaborado será un híbrido entre ambos modelos ya que ambos son originarios de España, al igual que la empresa, lo que facilita su adaptación a la marca. Además, la familiaridad con el entorno empresarial español y sus características específicas puede hacer que la implementación del modelo sea más fluida y efectiva.

La decisión de descartar el modelo de Hollensen (2007) está respaldada por el enfoque más simplificado y detallado del modelo de Llamazares-Nieto (2001), que se considera más adecuado para las características del negocio de J'HAYBER.

Por último, la propuesta de combinar elementos de ambos modelos en un enfoque híbrido permite una estrategia flexible y adaptativa, que aprovecha lo mejor de cada enfoque para diseñar un plan de Marketing internacional que se ajuste a las necesidades y circunstancias específicas de J'HAYBER.

2. Desarrollo, diseño e implementación del plan de internacionalización de J'HAYBER

Después de evaluar los diferentes enfoques de internacionalización para la empresa J'HAYBER y haber profundizado en el marco teórico relevante, elaboraremos un Plan de Internacionalización adaptado a las necesidades específicas. Aunque hemos seleccionado modelos existentes como referencia, no seguiremos cada paso de manera idéntica. Por ejemplo, no realizaremos un análisis exhaustivo PESTEL de todos los posibles mercados objetivo, ya que esto resultaría en un análisis excesivamente detallado. En su lugar, nos centraremos en la selección de los mercados potenciales, siguiendo los principios establecidos por expertos en el campo y utilizando el proceso de selección de mercados internacionales y modos de entrada propuesto por el modelo ICEX (Cerviño *et al.*, 2017). Este enfoque nos permitirá adaptar y ajustar el proceso de internacionalización a las necesidades y recursos específicos de J'HAYBER.

2.1 Situación de J'HAYBER WORKS

2.1.1 *Análisis interno: DAFO*

En la etapa inicial del proyecto, se examinaron detalladamente tanto el panorama del sector de la moda y el calzado como el funcionamiento del modelo de negocio de J'HAYBER. Sin embargo, para obtener una perspectiva más holística de la situación actual de la empresa, se ha decidido integrar un análisis DAFO. Este enfoque estratégico, basado en la propuesta de Speth (2016), permite evaluar la posición de J'HAYBER WORKS en su entorno, proporcionando una comprensión más profunda del lugar que ocupa la marca en el mercado y de las áreas donde puede destacar.

A través del análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se abordarán tanto los aspectos internos, como los desafíos y ventajas de la empresa, como los factores externos que pueden afectar su crecimiento y expansión en el mercado. De esta manera, se espera obtener una visión más completa y estratégica que guíe el desarrollo futuro de J'HAYBER WORKS. (Speth, 2016)

A) Debilidades

Si bien la marca J'HAYBER es reconocida a nivel nacional e internacional dado sus más de 50 años de experiencia, la línea de WORKS es menos conocida a nivel internacional ya que la compañía no vende su calzado de seguridad fuera de España. De esta forma,

aunque la empresa sea muy reconocida entre su público objetivo, la línea de WORKS sigue siendo desconocida para la amplia mayoría.

B) Amenazas

El mercado de la moda y el calzado se ha caracterizado siempre por un alto nivel de competitividad y rápidos cambios en las preferencias de los consumidores. Por ello, nuevos o establecidos competidores en este mercado pueden hacer que la cuota de mercado de J'HAYBER disminuya haciendo que sea difícil retener a sus clientes.

Además, dado que sus productos se producen mayoritariamente en Asia, pueden sufrir problemas relacionados con la cadena de suministro y el transporte de mercancías, sobre todo por temas político-económicos o imprevistos.¹¹

Adicionalmente, el calzado de seguridad de J'HAYBER depende en gran medida de la regulación europea y los estándares de calidad y protección. Por ello, un cambio repentino en la legislación puede hacer que los modelos ya producidos devengan inservibles por no cumplir con los requisitos mínimos. (Speth, 2016)

C) Fortalezas

J'HAYBER tiene una larga trayectoria y experiencia en el sector del calzado, lo que le ha hecho establecer fuertes lazos con sus clientes y ganar buena reputación. También le ha permitido establecer una amplia red de distribución que puede ser aprovechada por la línea de WORKS para llegar más rápidamente al punto de venta y aprovecharse de las economías de escala.

Además, el calzado de J'HAYBER es visto como duradero, irrompible y de calidad. El mercado del calzado de seguridad los productos se valoran principalmente por la durabilidad y calidad, por lo que J'HAYBER ya cuenta con un buen posicionamiento en la mente del consumidor. Se debe destacar el extra en diseño que la empresa implementa a diferencia de la gran mayoría de los competidores del sector ya que por lo general el diseño de este tipo de zapatos suele ser más sobrio y apagado.

¹¹ Como, por ejemplo, i.e.: EVER GIVEN donde el 10% del comercio marítimo mundial se paralizó (BBC, 2021)

D) Oportunidades

Una de las oportunidades más significativas para J'HAYBER WORKS radica en su potencial de expansión internacional (Speth, 2016). A medida que la demanda de calzado de seguridad aumenta, la empresa está en una posición óptima para expandirse a nuevos mercados. La reputación de J'HAYBER por su durabilidad y confort puede convertirse en un diferenciador clave para captar nuevos clientes y aumentar su presencia global.

Además, en un mercado donde la seguridad y el bienestar en el lugar de trabajo son prioritarios, existe una demanda creciente de calzado de trabajo que combine funcionalidad y estilo. La capacidad de J'HAYBER WORKS para desarrollar productos ergonómicos, duraderos y tecnológicamente avanzados puede generar un impacto significativo en su participación en el mercado.

Finalmente, las tendencias emergentes de sostenibilidad ofrecen una oportunidad adicional para la empresa. A medida que la sociedad muestra un mayor interés en la responsabilidad social corporativa y la fabricación sostenible, J'HAYBER ha demostrado ser capaz de desarrollar productos respetuosos con el medioambiente y promover prácticas de producción éticas.

2.2 Selección de los mercados internacionales

La correcta elección de los mercados internacionales representa un paso fundamental para el proceso de expansión global de J'HAYBER WORKS. Se trata de identificar aquellos mercados que no solo sean atractivos para la empresa, sino que también ofrezcan el máximo potencial de crecimiento, tal como indican Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017). Una vez seleccionados estos mercados, será necesario determinar la estrategia de entrada más adecuada.

Para llevar a cabo esta selección, se empleará un método propuesto por Cerviño *et al.* (2017), el cual consta de cuatro fases. Estas etapas se van simplificando progresivamente a medida que se avanza en el proceso, desde un enfoque inicialmente interregional hasta uno más detallado a nivel transnacional. Este método, según los autores, se caracteriza por ser secuencial, ya que implica fases sucesivas; integral, al abordar el análisis de diversos grupos de mercados y segmentos de consumidores; e interactivo, puesto que las diferentes fases se retroalimentan entre sí (Cerviño *et al.*, 2023).

2.2.1 *Primera fase: Selección Interregional*

Esta primera etapa consiste en examinar las distintas regiones geográficas en las que la línea de WORKS podría expandirse, evaluando factores como la estabilidad económica, el crecimiento del mercado, la competencia, las regulaciones comerciales y las tendencias de consumo. El objetivo es identificar las regiones con mayor potencial de éxito en función de su industria y recursos disponibles.

Por ello, se van a examinar las distintas regiones geográficas donde existe una demanda significativa de calzado de trabajo, considerando factores como las regulaciones de seguridad laboral, las tendencias de la industria, la presencia de competidores clave y la disponibilidad de canales de distribución adecuados.

El punto de partida son las siguientes regiones: Europa Occidental, Europa del Este, Norteamérica, Sudamérica, Asia - Pacífico, África y Oriente Medio. Ahora bien, debemos reducir el número en función de diferentes variables como por ejemplo la necesidad básica de los productos de WORKS, la distancia geográfica o la distancia cultural. (Cerviño *et al.*, 2023)

Respecto a la primera variable mencionada, el calzado de seguridad puede clasificarse como básico dada su funcionalidad y la protección que ofrece para diferentes sectores fundamentales para la economía de un país. Sin embargo, no todos los países integrantes de cada región mantienen los mismos estándares o preocupaciones por la seguridad laboral. De esta forma, podemos afirmar que la regulación respecto a la protección en el entorno de trabajo es mayor cuanto mayor es el desarrollo del país. Por tanto, podemos descartar aquellas zonas geográficas menos desarrolladas y que el calzado de seguridad resulta más prescindible.

En cuanto a la distancia geográfica, esta es relevante ya que una menor distancia de los centros logísticos supone un abaratamiento de los productos y en consecuencia una mayor competitividad. Además, las barreras de entrada tienden a ser menores en zonas geográficas próximas. Por tanto, y en relación con lo anterior, conviene descartar las regiones del continente americano y Asia. De la misma forma, también conviene descartar la región de Europa del Este por la persistencia del conflicto bélico con Rusia.

Por último, para poder determinar la distancia cultural (Duarte y Suarez, 2010), utilizaremos el modelo de Hofstede (2010) centrado en cinco dimensiones, a saber: el individualismo, la distancia al poder, la masculinidad (o feminidad), la orientación a corto

o largo plazo y la relación con la incertidumbre. Considerando estas variables, es viable identificar las regiones con mayor afinidad cultural y descartar aquellas que presenten notables diferencias culturales, lo cual podría dificultar el proceso de expansión. Específicamente, las regiones de Asia-Pacífico, África, Oriente Medio y Europa del Este podrían ser excluidas debido a su distanciamiento cultural respecto a España.

Considerando estas tres variables fundamentales, se observa una notable similitud entre el mercado español en el que opera J'HAYBER y las regiones de Europa Occidental y el continente americano. En términos culturales, económicos y regulatorios, estas regiones comparten características que sugieren una mayor afinidad con el mercado español. Por lo tanto, al expandirse internacionalmente, J'HAYBER podría encontrar una recepción favorable y una mayor compatibilidad con estos mercados en comparación con otras regiones. Sin embargo, debido al poco arraigo de la marca en América, debemos priorizar la región de Europa Occidental y dejar la oportunidad de expansión al otro continente para un futuro en el que la marca esté mejor asentada en Europa. En consecuencia, siguiendo el modelo de Hofstede (2010), se va a continuar el análisis con los países de Europa Occidental que presentan una mayor similitud con España, y de esta forma establecer la distancia cultural entre ellos con los datos de la Figura 10 “Distancia cultural entre los principales países europeos”.

Figura 10: Distancia cultural entre los principales países europeos



Fuente: *Elaboración propia con Hofstede-Insights (2024)*

Del análisis del gráfico anterior destaca la proximidad cultural entre los países clave de Europa Occidental, mostrando la cohesión cultural entre estas naciones. Esto refuerza la elección de la región de Europa Occidental como óptima para la expansión internacional de J'HAYBER WORKS. Durante esta fase inicial, se puede llevar a cabo un análisis de *clustering*¹² para identificar y focalizar las regiones que están económica y políticamente integradas, como podría ser el caso de la Unión Europea, tal como sugieren Cerviño *et al.* (2017). En la siguiente fase, se hará hincapié en la importancia de esta zona regional.

No obstante, es importante tener en mente otras áreas geográficas para el crecimiento futuro de J'HAYBER, como la expansión hacia el continente americano antes referenciada. En este sentido, se destaca un mercado sólido con similitudes culturales y, en ciertos países específicos, el idioma español puede servir como un factor facilitador para la expansión estratégica. Por consiguiente, aunque Europa Occidental pueda ser la prioridad inicial, se debe considerar el potencial de otras regiones geográficas para el desarrollo a largo plazo de la empresa.

2.2.2 Segunda Fase: Selección regional

En esta segunda fase, el análisis se centrará en examinar el potencial del mercado, los riesgos asociados y la accesibilidad (Llamazares-Nieto, 2001) en tres países europeos: Francia (15,5%), Portugal (11,3%) y Alemania (18,5%). La selección de estos países se basa en los informes de análisis de comercio exterior generados por el ICEX. El criterio seguido es: los países europeos con más exportaciones españolas de calzado con puntera reforzada (TARIC: 6410 10) en el año 2023.

Para este análisis detallado, nos referiremos a las variables planteadas por Llamazares (2013), las cuales se dividen en dos grupos principales: potencial del mercado y accesibilidad y riesgo. Estos dos grupos, a su vez, abarcan nueve subgrupos, según el estudio de Cerviño *et al.* (2017).

A) Crecimiento económico

Entender el crecimiento económico de un país implica considerar las proyecciones de crecimiento de su Producto Interno Bruto (PIB) en los próximos años, tanto en términos

¹² Técnica de análisis de datos que consiste en agrupar un conjunto de objetos o datos en conjuntos homogéneos, de tal manera que los elementos dentro de cada grupo sean más similares entre sí que con los elementos de otros grupos. (Oxford Languages, 2024)

absolutos como en relación con el número de (Cerviño *et al.*, 2023). Estas proyecciones, basadas en datos del FMI, ofrecen una visión crucial sobre la dirección y la fuerza que podría tomar la economía de una nación en el futuro cercano.

Tabla 8: Expectativas de crecimiento del PIB en términos relativos, absolutos y per cápita

	2022	2023	2024	2025
Gross domestic product, constant prices (billions)				
France	2.350,33 €	2.370,75 €	2.388,38 €	2.422,82 €
Germany	3.274,86 €	3.264,87 €	3.269,77 €	3.313,13 €
Portugal	211,15 €	215,97 €	219,71 €	224,25 €
Percent change				
France	2,53%	0,87%	0,74%	1,44%
Germany	1,80%	-0,31%	0,15%	1,33%
Portugal	6,83%	2,28%	1,73%	2,07%
Gross domestic product per capita, constant prices				
France	35.761,74 €	35.971,06 €	36.137,22 €	36.555,92 €
Germany	39.080,41 €	38.620,72 €	38.665,85 €	39.182,34 €
Portugal	20.502,61 €	20.949,21 €	21.290,84 €	21.708,99 €

Fuente: *Elaboración propia con los datos del FMI World Economic Outlook Database (2024)*

Observando los datos proporcionados en la Tabla 7, podemos observar que en términos absolutos Francia ha crecido 72,49 mil millones de euros entre 2022 y 2025, mientras que Alemania y Portugal han crecido en menor medida, 38,27 mil millones de euros y 13,10 mil millones de euros respectivamente.

Si nos fijamos en los cambios porcentuales del PIB durante estos años, aunque Portugal tiene tasas de crecimiento porcentual más altas que Francia y Alemania, su economía es considerablemente más pequeñas en términos absolutos.

Dado que Francia tiene tanto un crecimiento absoluto como relativo sólido en su PIB durante estos años y su economía es significativamente mayor que la de Portugal, podemos concluir que este país tiene la mayor prosperidad en términos de PIB para los próximos años.

B) Poder adquisitivo per cápita

Entender el nivel de ingresos de cada nación implica examinar su capacidad de compra, un factor crucial que influye en la demanda del mercado. En este análisis, se emplea la Paridad de Poder Adquisitivo (PPA), medida en billones de dólares estadounidenses,

reconocida como el indicador más preciso del poder adquisitivo a nivel internacional (Cerviño *et al.*, 2023). La PPA ajusta las diferencias de precios entre países, permitiendo una comparación más equitativa del poder de compra y los niveles de vida, para así poder evaluar el verdadero valor de los ingresos en diferentes países.

Tabla 9: Paridad de Poder Adquisitivo (PPA) 2021 y 2022

	2021	Incremento %	2022	Incremento %
France	\$3.045,00	6,43%	\$3.120,00	2,46%
Germany	\$4.442,00	3,16%	\$4.523,00	1,82%
Portugal	\$348,54	-6,39%	\$329,62	-5,43%

Fuente: *Elaboración propia en base a los datos de la CIA World Factbook (2024)*

Los datos de la Tabla 8 muestran que, en términos absolutos, el mayor crecimiento en la PPA corresponde a Alemania, con un aumento de \$81,00 billones. En términos porcentuales, el mayor crecimiento corresponde a Francia, con un incremento del 2,46%. Por otro lado, Portugal experimentó una disminución tanto en términos absolutos como en términos porcentuales.

C) Evolución y volumen de las importaciones

Se procede a analizar las importaciones europeas del calzado reforzado con puntera metálica (TARIC: 6401 10) en Francia, Alemania y Portugal.

Tabla 10: Cifras netas de importación de calzado de seguridad 2021, 2022 y 2023

	2021	2022	Incremento %	2023	Incremento %
France	17.279,90 €	18.474,84 €	6,92%	16.141,73 €	-12,63%
Germany	20.155,41 €	17.835,18 €	-11,51%	18.172,61 €	1,89%
Portugal	3.018,48 €	4.345,83 €	43,97%	4.503,22 €	3,62%

Fuente: *Elaboración propia con los datos de UN Comtrade (2024)*

Se puede observar de la Tabla 9 que el país que más está creciendo en cuanto a las importaciones es Portugal, sin embargo, en términos absolutos sigue estando muy por debajo que Francia y Alemania. En cuanto a Alemania, este país ha experimentado un decrecimiento de las importaciones respecto a 2021 mayor que Francia, pero su volumen sigue siendo mayor. Por tanto, en términos de importaciones, Alemania parece ser el país con un atractivo mayor.

D) Exportaciones desde el país de la empresa

A continuación, se procede a analizar las exportaciones del calzado reforzado con puntera metálica de España a Francia, Alemania y Portugal. De esta manera podremos ver la aceptación e imagen de los productos españoles en cada mercado concreto.

Tabla 11: Cifras netas de exportación de calzado de seguridad 2021, 2022 y 2023

	2021	2022	Incremento %	2023	Incremento %
France	\$263.849,00	\$1.197.327,00	353,79%	\$1.049.659,00	-12,33%
Germany	\$37.748,00	\$835.909,00	2114,45%	\$1.251.863,00	49,76%
Portugal	\$264.318,00	\$520.019,00	96,74%	\$746.603,00	43,57%

Fuente: *Elaboración propia con los datos de UN Comtrade (2024)*

Según la Tabla 10, las exportaciones desde España a Alemania experimentaron un crecimiento excepcionalmente alto entre 2021 y 2022, con un aumento del 2114,45%, en cierta medida por la recuperación de la crisis del Covid-19. Respecto con los otros dos países, aunque las exportaciones a Portugal y Francia también experimentaron aumentos significativos en 2022 (96,74% y 353,79%, respectivamente), la estabilidad o disminución en 2023 podría indicar una normalización después del periodo de pandemia donde los mercados se paralizaron. Habrá que esperar a nuevos datos para sacar conclusiones definitivas.

E) Barreras arancelarias

Las tarifas aduaneras de los países receptores pueden tener un impacto significativo en los precios de los productos exportados por J'HAYBER. Estas medidas pueden encarecer los productos, lo que a su vez podría reducir su competitividad en relación con alternativas similares en el mercado internacional. Sin embargo, es importante destacar que, gracias a la pertenencia de España, Francia, Portugal y Alemania a la Unión Europea, estos países no se ven afectados por las barreras aduaneras, lo que les otorga una ventaja competitiva en comparación con otros destinos de exportación fuera de la UE. (Cerviño *et al.*, 2017)

F) Barreras no arancelarias

La competitividad de los productos de exportación de J'HAYBER podría ser influenciada por las barreras no arancelarias presentes en los países de destino. Estas barreras, que van más allá de los aranceles, pueden incluir regulaciones técnicas, normativas sanitarias y fitosanitarias, y otros requisitos de certificación. Cumplir con estos estándares puede aumentar los costos de producción y afectar la competitividad de los productos de la

empresa en comparación con alternativas en el mercado internacional (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). Sin embargo, como España, Francia, Portugal y Alemania forman parte de la Unión Europea, estos pueden beneficiarse de la armonización de regulaciones y normativas dentro del mercado único. Por tanto, podemos prescindir del análisis en este punto.

G) Riesgos político-comerciales

La elección de la modalidad de ingreso por parte de J'HAYBER implica la consideración de diversos riesgos que pueden surgir. Por ejemplo, las fluctuaciones en las tasas de cambio pueden impactar negativamente en los costes y beneficios de la empresa en los mercados extranjeros. Asimismo, la repatriación de ganancias puede enfrentar obstáculos legales o financieros en ciertos contextos internacionales. (Cerviño *et al.*, 2017)

A pesar de estos desafíos, el análisis de riesgo-país realizado por el CESCE (2024) ofrece una herramienta para evaluar la viabilidad y las posibles dificultades que J'HAYBER podría enfrentar en los países objetivo. Este análisis proporciona una visión detallada de los factores políticos, económicos, sociales y legales que pueden influir en las operaciones comerciales de la empresa en el extranjero.

Figura 11: Análisis país-riesgo Francia 2024



Fuente: *Compañía de seguros por cuenta y propia del Estado (2024)*

Figura 12: Análisis país-riesgo Alemania 2024



Fuente: *Compañía de seguros por cuenta y propia del Estado (2024)*

Figura 13: Análisis país-riesgo Portugal 2024



Fuente: *Compañía de seguros por cuenta y propia del Estado (2024)*

Del análisis de las Tablas 11 – 13, se puede comprobar que Alemania parece tener el perfil de país-riesgo más favorable en términos de estabilidad política, riesgo comercial y situación económica. Sin embargo, Francia y Portugal también ofrecen un entorno político y económico relativamente estable, aunque con algunos desafíos específicos en el ámbito comercial y económico que deben considerarse al evaluar las oportunidades de inversión y comercio en estos países.

H) Facilidad para hacer negocios

Este apartado aborda las oportunidades y desafíos que J'HAYBER puede encontrar al incursionar en nuevos mercados durante su internacionalización. Tradicionalmente, el informe "*Doing Business*" elaborado por el Banco Mundial solía ser el estándar de clasificación. Sin embargo, debido a inconsistencias en los métodos de evaluación, este informe fue suspendido en 2021. Dado que aún se están desarrollando nuevos enfoques y métricas de evaluación, se prescindirá de esta clasificación. (Cerviño *et al.*, 2023)

I) Corrupción y transparencia

Gracias a los datos proporcionados por Transparency International podemos analizar el nivel de corrupción existente en Francia, Alemania y Portugal. Esta organización elabora un informe anual calificando de 0 hasta 100 la percepción de corrupción en todos los países del mundo (Transparency International, 2024). Los datos de los tres países seleccionados son los siguientes:

Tabla 12: Corruptions Perceptions Index 2023

	Puntuación	Ranking
Francia	71	20
Alemania	78	9
Portugal	61	34

Fuente: *Elaboración propia con datos de Transparency International*

Se puede apreciar de la Tabla 11 que el país con una menor percepción de corrupción de los tres es Alemania, seguido de cerca por Francia y de forma más alejada, Portugal. Se observa que estos datos concuerdan con la situación política analizada anteriormente.

J) Matriz de selección de país

Concluido el análisis de los factores relevantes para seleccionar el mercado objetivo en el que J'HAYBER realizará la internacionalización de la línea de WORKS, se debe elegir aquel país en el que el proceso de expansión de la marca se haga de una forma óptima. Para este trabajo se empleará la "Matriz Selección País" elaborada por Llamazares (2001). Esta consiste en otorgar un determinado coeficiente de ponderación a cada uno de los nueve factores analizados. En cuanto a la puntuación de cada país, esta será de uno a cinco en función de cómo se desarrollen en cada factor, multiplicado por el coeficiente de ponderación determinado. (Cerviño *et al.*, 2017)

Tabla 13: Matriz selección país

Coficiente	Criterio	Francia	Alemania	Portugal
4	Crecimiento económico	5	4	3
3	PPA	4	3	1
2	Importaciones	4	4	2
2	Exportaciones españolas	4	5	3
0	Barreras arancelarias	0	0	0
0	Barreras no arancelarias	0	0	0
3	Riesgos político-comerciales	3	4	3
0	Facilidad para negocios	0	0	0
1	Transparencia/corrupción	4	5	3
	Total	61	60	37

Fuente: *Elaboración propia con información del ICEX*

Con ello, del análisis de la Tabla 13 podemos concluir que Francia y Alemania parecen ser los mercados óptimos para considerar en el proceso de internacionalización de J'HAYBER con una puntuación muy similar. Por otro lado, Portugal pese a tener una puntuación inferior, la proximidad y similitud con España hace atractiva su internacionalización para un futuro. Por tanto, se continuará el análisis con Francia por ser el mercado más atractivo para la línea de WORKS de J'HAYBER.

2.2.3 Tercera Fase: Análisis del entorno nacional

En esta fase, se adentra en un estudio más exhaustivo del mercado francés, explorando su panorama de manera global y su interacción particular con la industria textil y del calzado. Se busca analizar en profundidad tanto la oferta como la demanda en este mercado específico, tal como se describe en el trabajo de investigación de Cerviño *et al.* (2017).

A) Análisis económico de Francia

Francia posee la tercera economía más grande de Europa después de Alemania y Reino Unido, con un PIB de 3.130 billones de dólares en 2023 y un crecimiento del 0,7% respecto al año anterior (International Monetary Fund, 2024). En cuanto al PIB per cápita, este se situó en \$47.360 ese mismo año, lo que muestra que la población de Francia tiene un alto nivel de vida y desarrollo humano.

En cuanto a su población, esta es de 66,09 millones de habitantes, de los que el 92,6% de la población activa trabaja. (CEDEFOP, 2024)

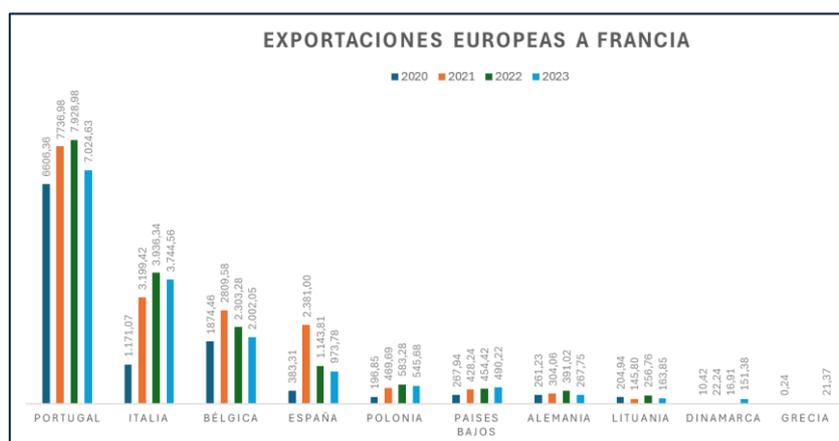
Por último, respecto con la inflación en el país, esta se sitúa en el 2,4% en relación con el año 2023, lo que la sitúa dentro de las previsiones de la Unión Europea (en torno al 2%). (CEDEFOP, 2024)

B) Sector del calzado y textil en Francia

El mercado del calzado en Francia presenta una situación sólida, con ingresos que alcanzaron los 7.16 mil millones de dólares estadounidenses en 2024, proyectándose un crecimiento anual del 1.40% hasta 2028. Se destaca especialmente el segmento de calzado de cuero, con una estimación de alcanzar un volumen de mercado de 2.84 mil millones de dólares en 2024. A nivel local, se espera que cada persona genere unos ingresos promedio de 108.70 dólares estadounidenses en 2024, con una proyección de volumen de mercado de 144.50 millones de pares para 2028. Sin embargo, se anticipa una leve disminución del 0.9% en el crecimiento del volumen en 2025. (Statista, 2024)

En el mercado específico del calzado de seguridad en Francia, el valor de las exportaciones en 2023 fue de 15.444,26 miles de euros, que pese a la disminución del 9,5% respecto a 2022, sigue la tendencia alcista de años anteriores. Además, suponen el 12,2% del total de las exportaciones europeas de este producto. Los principales destinos europeos de las exportaciones según la Figura 14 “Principales Exportadores Europeos de Calzado de Seguridad a Francia” fueron: Portugal (45,5%), Italia (24,2%) y Bélgica (13%). (ICEX, 2024)

Figura 14: Principales Exportadores Europeos de Calzado de Seguridad a Francia

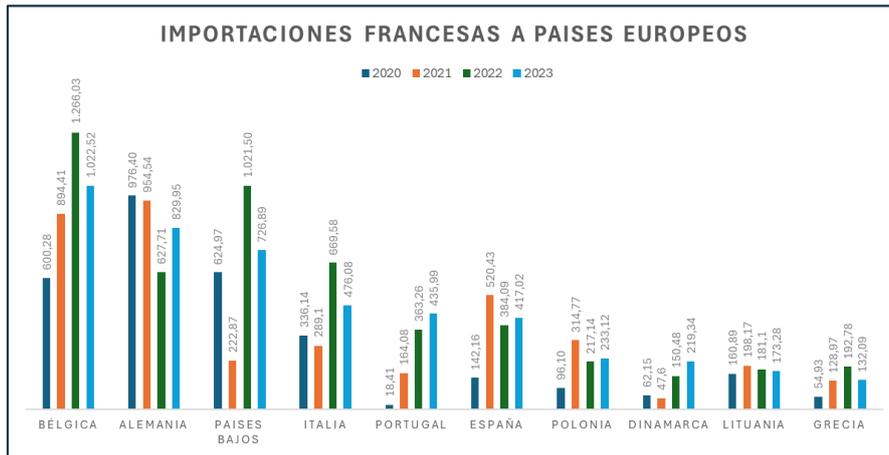


Fuente: *Elaboración propia a partir del ICEX (2024)*

En cuanto a las importaciones, en 2023 experimentaron un crecimiento del 5,6% con un valor de 5.125,3 miles de euros. Los principales países importadores de calzado de

seguridad a Francia según la Figura 15 “Principales Importadores Europeos de Calzado de Seguridad a Francia” fueron: Bélgica (20%), Alemania (16,6%) y Países Bajos (14,2%). En relación con España, el valor de las importaciones españolas a Francia fue de 417,02 miles de euros, un 8,6% más que el año pasado y representando el 8,1% del total de la Unión Europea. (ICEX, 2024)

Figura 15: Principales Importadores Europeos de Calzado de Seguridad a Francia



Fuente: *Elaboración propia a partir del ICEX (2024)*

Adicionalmente, en Francia el 22,3% de los empleos a tiempo completo corresponden a la industria y el 10,8% a la construcción, dos sectores donde se encuentran el principal público objetivo del calzado de seguridad. (INSEE, 2024)

C) Consumidores franceses

En Francia, el mercado del calzado deportivo es robusto y diverso, con una amplia gama de marcas internacionales y locales que compiten por la atención de los consumidores. Los franceses son aficionados al deporte y la actividad física, lo que impulsa la demanda de calzado deportivo de alta calidad y rendimiento. Marcas como Nike, Adidas, Puma y New Balance tienen una presencia significativa en el mercado¹³ y son populares entre los consumidores franceses, tanto para actividades deportivas como para uso casual. (Euromonitor, 2024)

Además, el interés en la moda y el estilo también influye en las preferencias de calzado deportivo en Francia. Los consumidores buscan diseños atractivos que combinen

¹³ Nike y Adidas representan una gran parte del mercado, con cuotas de mercado del 18% y el 16%, respectivamente, en 2020. (Euromonitor, 2024)

funcionalidad y estética. La comodidad y la innovación en tecnología de calzado son aspectos clave que los consumidores valoran al elegir zapatillas deportivas. (Euromonitor, 2024)

En cuanto al calzado de seguridad, este sector está principalmente orientado hacia profesionales en sectores como la construcción, la industria manufacturera y la logística. Los consumidores de calzado de seguridad en Francia priorizan la protección y la durabilidad. Buscan características como punteras reforzadas, suelas antideslizantes y resistencia al agua, junto con comodidad para largas jornadas laborales. Asimismo, el perfil de los clientes de este mercado es tradicional, prefiriendo la compra de productos en tienda física antes que online debido a las características especiales del producto. (Mordor Intelligence, 2024)

Además, al igual que con otros tipos de calzado, hay una creciente conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad y la ética en la fabricación del calzado de seguridad. Esto ha llevado a un aumento en la demanda de opciones de calzado de seguridad que utilicen materiales sostenibles y procesos de fabricación responsables. (Mordor Intelligence, 2024)

2.2.4 *Cuarta Fase: selección transnacional*

Esta cuarta y última fase se basa en seleccionar al público objetivo sobre el cual J'HAYBER va a centrar su expansión internacional. Como se ha comentado en apartados anteriores, la línea de WORKS no está segmentada por géneros, pero sí por las especificidades técnicas de los productos. De esta forma tenemos calzado de seguridad (con punteras reforzadas y antideslizantes enfocado en trabajadores de la industria), calzado laboral (antideslizante enfocado más a profesionales del sector hotelero y sanitario) y textil laboral. Debido a que la empresa lleva comercializando más tiempo el calzado de seguridad que los otros dos, y en consecuencia con un *expertise*¹⁴ mayor, se ha decidido como público objetivo de la expansión de la línea de WORKS a los trabajadores industriales cuyos trabajos requieran de especificaciones técnicas en el calzado.

¹⁴ Según Oxford Languages (2024) se trata del conocimiento especializado, habilidades y experiencia profunda en un área particular

2.3 Modo de entrada

2.3.1 Tipos de modos de entrada

Después de la selección del mercado potencial, se deben evaluar los distintos modos de entrada existentes, a saber: exportación directa, exportación indirecta, alianzas estratégicas e inversión directa. También podrían añadirse otros modos de entrada como las franquicias o a través del comercio electrónico, sin embargo, descartaremos estas opciones ya que no son acordes con el modelo de negocio de J'HAYBER. (Cerviño *et al.*, 2023)

En primer lugar, la exportación directa implicaría vender productos o servicios directamente al mercado francés sin intermediarios. Esto conlleva una serie de tareas como: investigación de mercado, desarrollo de estrategias de Marketing, cumplimiento de requisitos legales, logística y servicio al cliente. Como ventajas, ofrece control directo sobre ventas y relación con clientes, pero requiere investigación y puede tener un coste más elevado y riesgos adicionales para J'HAYBER. Gracias a sus implicaciones, permite expandirse internacionalmente de manera gradual y controlada. (Cerviño *et al.*, 2023)

Por otro lado, y relacionada con la anterior, encontramos la exportación indirecta. Este modo de entrada consiste en utilizar intermediarios como agentes comerciales, distribuidores o socios comerciales para vender los productos de J'HAYBER WORKS en el mercado francés. Esta estrategia permite a la empresa evitar una inversión inicial alta, acceder a conocimientos locales y reducir algunos riesgos asociados con la expansión internacional. Sin embargo, también puede implicar menos control sobre la comercialización y venta de los productos, así como una menor rentabilidad potencial debido a las comisiones o márgenes de beneficio compartidos con los intermediarios.

En cuanto al modo de las alianzas estratégicas, estas son colaboraciones con socios locales en el mercado francés para facilitar la entrada internacional de J'HAYBER WORKS. Pueden incluir *joint ventures*¹⁵, alianzas de distribución, acuerdos de investigación y desarrollo, colaboraciones de Marketing, suministro conjunto o desarrollo de mercado. Estas asociaciones aprovechan los recursos, conocimientos y redes locales

¹⁵ Asociación comercial temporal entre dos o más empresas independientes que se unen para llevar a cabo un proyecto o actividad comercial específica. (Oxford Languages, 2024)

para garantizar el éxito en el mercado extranjero, sin embargo, hacen perder control sobre las decisiones. (Cerviño *et al.*, 2017)

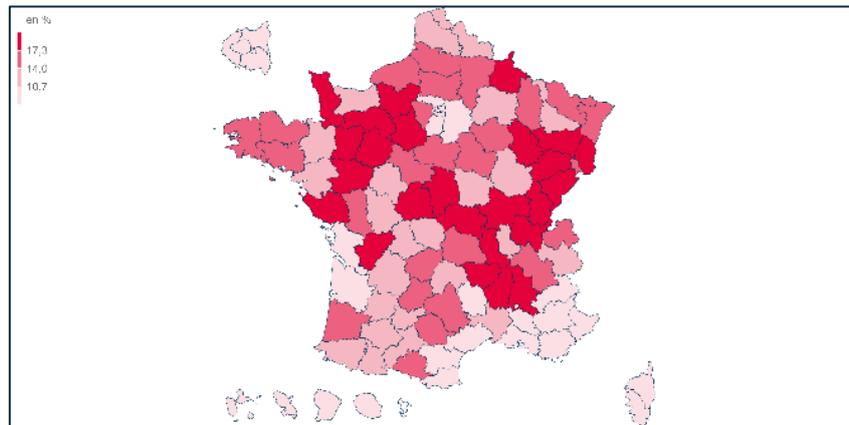
Por último, la inversión directa implica establecer una presencia física en el mercado francés a través de la apertura de filiales, sucursales o mediante la adquisición de empresas locales. Esta alternativa ofrece mayor control sobre las operaciones y permite adaptarse mejor a las necesidades locales, pero requiere de más recursos económicos y conlleva riesgos como la exposición a factores políticos y económicos externos.

2.3.2 *Modo de entrada de J'HAYBER WORKS en Francia*

Tras el análisis y en línea con el modelo de negocio de J'HAYBER, la opción más atractiva de los modos de entrada es por medio de la exportación indirecta con colaboración de distribuidores locales físicos. En cuanto a la venta online, los consumidores de este tipo de productos son reacios a adquirir calzado de seguridad sin antes probar el producto, por ello creemos que es más conveniente dejar este tipo de canal para una fase más avanzada del proceso. Este modo permitiría no utilizar excesivos recursos económicos en comparación con la inversión directa mientras se mantiene cierto control de las decisiones y el conocimiento local de los agentes comerciales. Adicionalmente, dado que la empresa ya cuenta con una red de distribución establecida para otras líneas de la marca en Francia (padel y *sportwear*), puede beneficiarse de las relaciones establecidas con los proveedores logísticos y del conocimiento de su equipo comercial.

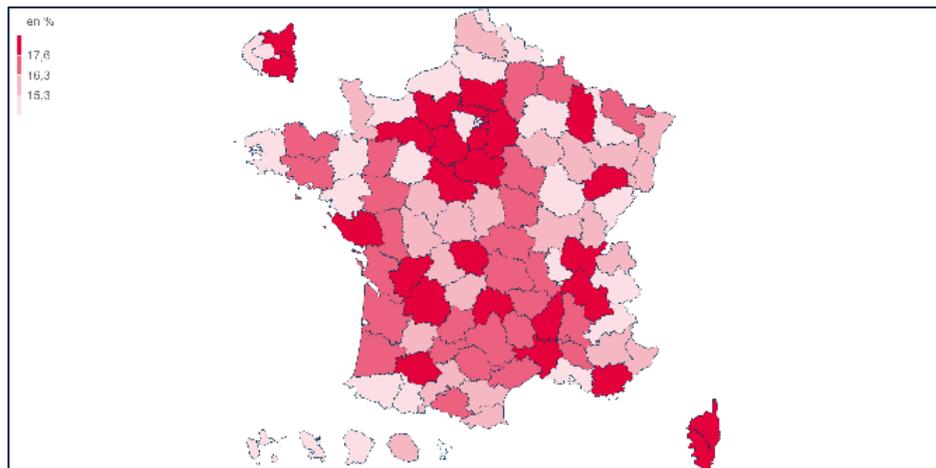
Esta entrada se hará de forma gradual y no para todo el territorio francés a la vez. En una primera etapa, los puntos de venta físicos serán los de aquellas áreas/departamentos donde haya más trabajadores del sector industrial y de la construcción (INSEE, 2024). Los siguientes gráficos de las Figuras 16 y 17 muestran el porcentaje de trabajadores asalariados en estos sectores comparado con el total.

Figura 16: Proporción del empleo asalariado en la industria francesa sobre el empleo asalariado en 2021



Fuente: *INSEE (2024)*

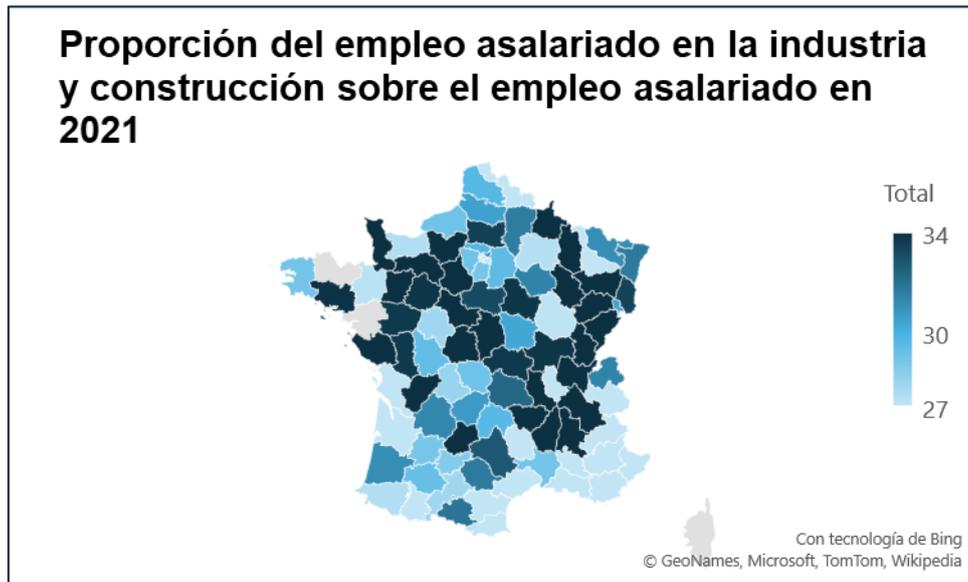
Figura 17: Proporción del empleo asalariado en la construcción francesa sobre el empleo asalariado en 2021



Fuente: *INSEE (2024)*

A continuación, se muestra en la Figura 18 la combinación de ambos gráficos. La distribución por colores se ha realizado en función de los percentiles.

Figura 18: Proporción del empleo asalariado en la industria y construcción francesa sobre el empleo asalariado en 2021



Fuente: *Elaboración propia a partir del INSEE (2024)*

En consecuencia, los departamentos en los que se fijarán los iniciales puntos de venta físicos son aquellos cuyo empleo asalariado en la industria y la construcción suponga el 37% o más del empleo asalariado total (correspondiente al percentil 90). Estas regiones son: Vandea, Ain, Alto Saona, Eure, Orne, Mayenne, Alto Loira, Jura, Ardenas, Ardèche y Mancha. Estas áreas se pueden dividir en este y oeste dada la proximidad de unas con otras, de tal forma que facilita la labor de los agentes comerciales para que un mismo agente pueda encargarse de varias zonas. Sin embargo, en función del rendimiento de los productos, en futuras expansiones se puede estudiar la venta de los productos de J'HAYBER WORKS en otras áreas industriales (por ejemplo, las pertenecientes al percentil 75).

En cuanto a los canales de distribución, dada la similitud del público objetivo francés y español, la mejor opción es seguir la misma estrategia que en España. Por ello, la distribución se hará por medio de tiendas físicas minoristas especializadas en calzado de seguridad y ropa laboral (ie: ferreterías) como por ejemplo Manelli o Leroy Merlin. Como se ha mencionado, si el acogimiento del producto es favorable se puede comercializar los

productos de WORKS a través de su página web al igual que hace con el resto de las líneas de negocios o por medio de un *Marketplace*¹⁶ con Vetdepro.

A modo resumen, el modo de entrada se realizará de la Figura 19:

Figura 19: Fases para la entrada en el mercado francés de J'HAYBER WORKS



Fuente: *Elaboración propia*

2.4 Marketing-Mix internacional

Una vez determinado el mercado objetivo y el método de penetración, se procede a abordar las variables fundamentales del Marketing Mix: producto, precio, distribución y comunicación. (Cerviño *et al.*, 2017)

Es necesario evaluar si conviene adaptar estas variables para satisfacer las particularidades del mercado francés o si se puede mantener una estrategia más estandarizada alineada con las prácticas de J'HAYBER en España. Esta determinación dependerá en gran medida de las diferencias significativas entre el mercado objetivo y el mercado español, así como de la disposición de J'HAYBER para asumir los gastos asociados con posibles ajustes para maximizar su impacto y rendimiento en el nuevo mercado.

Debido a la gran similitud entre el mercado de calzado de seguridad en España y Francia, con una regulación común, unos diseños similares y unos hábitos de consumo parecidos,

¹⁶ Plataforma digital donde múltiples vendedores pueden ofrecer sus productos o servicios a los consumidores. (Oxford Languages, 2024)

la elaboración del Marketing Mix de Francia tendrá pequeños cambios respecto a la seguida en España. (Cerviño *et al.*, 2017)

2.4.1 *Producto*

Es esencial que J'HAYBER realice una selección estratégica de los productos que planea introducir en el mercado francés. Esto implica considerar cuidadosamente los posibles beneficios que la internacionalización puede ofrecer, así como evaluar los riesgos potenciales involucrados en el proceso (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017). Por lo tanto, la marca deberá elegir aquellos productos que minimicen los riesgos, se adapten de manera óptima a las demandas del nuevo mercado y maximicen su potencial de ganancias.

Por ello, como se ha mencionado anteriormente, no todos los productos de WORKS serán llevados al mercado francés, sino únicamente los considerados como calzado de seguridad ya que fueron los primeros de la línea y los que están más asentados entre los consumidores de la marca. Adicionalmente, estos son los productos de WORKS que más beneficio reportan a la compañía. Sin embargo, no se debe descartar la implementación de los productos restantes si hay una buena acogida de los productos de la empresa por el mercado francés.

En relación con cambios en los productos, estos no serán necesarios ya que el calzado de seguridad de J'HAYBER se adapta a las preferencias de diseño, materiales, calidad y regulación del mercado francés. Sin embargo, una vez que se haya establecido la presencia en el mercado, se podría considerar la opción de adaptar algunos productos, eliminar aquellos con menor demanda o introducir diseños más innovadores en Francia como mercado de prueba del rendimiento de estos productos.

2.4.2 *Precio*

Dado la importancia de esta variable a la hora de adoptar decisiones por parte de los clientes, esta variable tiene un peso mayor respecto al resto de elementos del Marketing Mix. (Cerviño *et al.*, 2017)

Al determinar los precios, J'HAYBER debe considerar cuidadosamente los costes asociados para asegurarse de que estén cubiertos, así como evaluar la demanda en el mercado francés y respetar los límites del precio máximo al que pueden ofrecer su calzado de seguridad. Además, es importante tener en cuenta la competencia y las características de sus productos. Por otro lado, en la era digital, Internet desempeña un papel clave en la

fijación de precios, ya que permite a los consumidores comparar fácilmente los precios de productos similares.

En primer lugar, hay que tener en cuenta que el precio medio de la línea de J'HAYBER WORKS es de 57,15€ por par. Si dividimos los modelos según la protección ofrecida (S1, S2 y S3 – Véase *infra* [Anexo 3](#)) los de nivel de protección S1 tienen una media por par de 54,67€, los S2 de 41,45€ y los S3 de 60,13€. (J'HAYBER WORKS, 2024)

En cuanto al precio en el mercado francés el precio medio para el nivel de protección S1 es de 90,83€ y para el nivel S3 es de 103,41€ (no analizaremos los zapatos con nivel de protección S2 ya que J'HAYBER WORKS solo cuenta con un modelo) (Manelli, 2024). En relación con el poder adquisitivo en ambos países, el PIB per cápita a valores de paridad de poder adquisitivo en España fue en 2022 de \$48.685,5 mientras que en Francia fue de \$57.594, lo que supone un 18,29% más (Banco Mundial, 2024).

Por ello, considerando además los costes asociados al transporte, comisión de agentes¹⁷ comerciales y distribución¹⁸, una estrategia de precio razonable sería aumentar un 25% el precio respecto a España. En consecuencia, el precio medio por par de J'HAYBER WORKS sería de 71,43€. Respecto a cada nivel de protección, el precio medio será de 68,33€ para el nivel S1, 51,81€ para S2 y 75,16 para S3, siendo un precio más bajo que el de sus competidores y por tanto haciendo el producto más atractivo.

2.4.3 *Distribución*

La distribución está estrechamente ligada al modo de entrada seleccionado, para el caso de J'HAYBER WORKS la exportación indirecta para el punto de venta físico y una posible exportación directa a través de la venta online según el rendimiento de los productos en Francia. (Llamazares- Nieto, 2001)

Para la distribución de la exportación tanto directa como indirecta, la empresa puede aprovechar los actuales acuerdos logísticos que tiene con las empresas de transporte para el resto de las líneas de negocio (DHL y SEUR). De esta forma se puede reducir los costes

¹⁷ Según Rafael Bernabeu, los agentes a nivel nacional tienen una comisión del 7%, mientras que a nivel internacional las comisiones son entre el 10% y 12%.

¹⁸ Según Rafael Bernabeu, el precio por par del transporte es de 4€ para la península y 7€ para envíos a otros países.

asociados a la distribución al transportar una mayor cantidad de productos de la empresa por medio de economías de escala¹⁹.

Respecto al punto de venta, como se ha mencionado anteriormente este consistirá en minoristas especializados en calzado de seguridad y ropa laboral y la futura venta online se realizará por medio de la propia página de la empresa y *marketplace* con socios estratégicos.

Para la selección del punto de venta físico, se tendrá en cuenta el número de establecimientos de los minoristas y su cercanía a zonas industriales tal y como se ha explicado en el modo de entrada.

2.4.4 Comunicación

Las estrategias de comunicación en el mercado francés serán similares a las seguidas en el mercado español dada la similitud entre ambos públicos objetivos.

En un primer momento del proceso de internacionalización, es necesario utilizar las herramientas de comunicación dentro de las redes sociales de la empresa, creando usuarios específicos para el mercado francés y que así las comunicaciones se realicen en el idioma del público objetivo. Asimismo, el uso de herramientas de Marketing directo como puede ser el *mailing*²⁰ a clientes potenciales puede ser beneficioso para una efectiva comunicación en el mercado francés. En estas campañas, es recomendable incluir algún tipo de incentivo, como descuentos o promociones especiales, que motiven a los clientes a realizar una compra. Esto no solo puede aumentar la tasa de respuesta, sino también fortalecer la lealtad de los clientes y fomentar la repetición de compras.

También sería interesante que la marca hiciera destacar sus productos en los puntos de venta físicos. Para ello, y dada la reconocida durabilidad y dureza de los zapatos de la marca, se podría ofrecer a los clientes la posibilidad de realizar por ellos mismos las pruebas requeridas al calzado de seguridad para obtener la certificación ISO 20345 adaptando las pruebas realizadas al contexto del punto de venta. Con ello, de una forma

¹⁹ Reducción en los costos unitarios de producción que una empresa experimenta a medida que aumenta su escala de operaciones y produce en mayores volúmenes. Esto se debe a que los costos fijos se distribuyen entre más unidades producidas, lo que resulta en una mayor eficiencia y productividad (RAE, 2024)

²⁰ Estrategia de Marketing para comunicarse con clientes potenciales o existentes, con el fin de informarles sobre novedades, ofertas especiales, actualizaciones de productos, entre otros. (Oxford Languages, 2024)

distinta y divertida, los clientes podrían comprobar la seguridad y protección que les brinda el calzado de J'HAYBER.

Posteriormente y después de que la marca se empiece a dar a conocer en el mercado francés, se pueden seguir las prácticas publicitarias realizadas en España en medios de prensa deportivos como por ejemplo la revista Marca (Ver Figura 9) o en la retransmisión de los partidos de fútbol del Madrid, Atlético de Madrid y Barcelona cuando juegan como visitante, adaptándolas a Francia. De esta forma, J'HAYBER podría realizar la misma comunicación respecto a revistas deportivas francesas como puede ser *L'Équipe* con 350.000 suscriptores digitales en 2022 (Laboratorio de Periodismo, 2021), o publicidad durante el partido cuando el PSG juegue fuera de casa. Así, la marca obtendrá una gran visibilidad en el mercado francés.

2.4.5 *Implementación: Organización, coordinación y control*

Una vez realizado el Marketing Mix para el proceso de internacionalización de J'HAYBER en Francia, conviene desarrollar un plan de implementación.

A) Organización

Para asegurar el éxito de la estrategia de internacionalización, es esencial establecer una estructura organizativa eficiente que incluya un departamento dedicado al desarrollo del plan (Llamazares-Nieto, 2001). Este departamento, enfocado en la expansión internacional, se encargará de las siguientes actividades:

- Adaptación de la Página Web: Se llevará a cabo la traducción de todos los contenidos de la página web al francés para adecuarla al nuevo mercado.
- Gestión Comercial: Se abordarán todas las cuestiones relativas al mercado francés, incluyendo la gestión de los productos de calzado de seguridad y la ejecución del plan de internacionalización de Marketing diseñado.
- Gestión Administrativa: Se gestionarán los trámites burocráticos asociados a la internacionalización, así como las funciones técnicas y logísticas necesarias para el proceso de expansión.

La creación de este departamento específico garantizará una implementación efectiva de la estrategia de internacionalización en el mercado francés.

B) Coordinación

La interacción fluida y la comunicación entre los distintos departamentos son fundamentales para el desarrollo y el éxito de una empresa (Llamazares-Nieto, 2001). Aunque J'HAYBER no sea una empresa de gran tamaño en cuanto al número de trabajadores, esto facilita la integración entre áreas en el proceso de expansión hacia el mercado francés.

El departamento encargado de la internacionalización liderará la entrada en el mercado francés, manteniendo una estrecha colaboración con todas las áreas de la empresa, especialmente con los departamentos de ventas y Marketing.

Para asegurar el cumplimiento de plazos y objetivos, se sugiere establecer un seguimiento continuo del proceso mediante la organización de reuniones entre los diferentes departamentos (Llamazares-Nieto, 2001). De esta manera, se garantiza una coordinación efectiva y un avance constante en el proceso de internacionalización.

C) Control

Aunque el plan de expansión de J'HAYBER WORKS a Francia se desarrolle de forma progresiva, iniciando con la venta del calzado de seguridad según el progreso del mercado francés, es fundamental establecer un sistema de vigilancia continuo. Esto implica evaluar los resultados alcanzados y compararlos con los objetivos establecidos previamente.

Para ello, los objetivos y estrategias deben ser definidos con claridad y además deben ser medibles, lo que permitirá identificar cualquier desviación o barrera que pueda surgir durante el proceso de internacionalización de J'HAYBER WORKS. Una herramienta útil para llevar a cabo esta supervisión es la creación de informes mensuales de rendimiento, lo que facilitará un análisis periódico de la situación y el progreso del plan de internacionalización de la línea de negocio.

CONCLUSIONES GENERALES

A continuación, se procede a detallar las conclusiones alcanzadas con este trabajo de acuerdo con los objetivos fijados al inicio, tanto en términos generales como específicos para J'HAYBER.

1ª Conclusión general.

A raíz del análisis realizado en la primera parte del trabajo, así como el modelo de negocio de J'HAYBER, podemos afirmar que la empresa se encuentra en un momento óptimo para seguir expandiéndose internacionalmente hacia otros mercados.

Conclusión particular 1: Esta afirmación se justifica además por las posibilidades que brinda un mercado global en expansión, en particular de subsector de calzado de seguridad.

Conclusión particular 2: También se soporta por la situación de disponibilidad de recursos y tendencia de crecimiento que ha llevado la empresa en los últimos años.

Conclusión particular 3: Asimismo, se ha analizado el modelo de negocio y se ha concluido con su viable extrapolación al mercado francés tanto por la similitud de perfil de clientes como entorno competitivo.

2ª Conclusión general:

Debido al resultado positivo del análisis de la primera parte, se ha procedido en la segunda a diseñar un plan de internacionalización para J'HAYBER combinación del modelo de Llamazares-Nieto (2001) y del ICEX (Cerviño et al., 2017 y 2024) pues se ha observado como este modelo híbrido es el Plan de Marketing Internacional más adecuado para la empresa.

Conclusión particular 4: Este Plan se ha dividido en los siguientes subapartados: Análisis de J'HAYBER WORKS, selección de mercados internacionales, modos de entrada, Marketing Mix, implementación y control del plan de internacionalización.

Conclusión particular 5: Se ha descartado el Modelo de Hollensen pese a sus bondades de rigurosidad y calidad por su complejidad y mayor lejanía a la realidad de una empresa española.

3ª Conclusión general:

El análisis realizado acerca del mercado óptimo con mayor potencial para internacionalizar la línea de calzado de seguridad de WORKS ha dado como resultado el francés.

Conclusión particular 6: En la selección de este mercado se han seguido criterios socioeconómicos, así como se ha valorado también la proximidad geográfica y cultural entre Francia y España.

Conclusión particular 7: Otros mercados potenciales que se han analizado y resultado de interés son el portugués y, en especial, el alemán que se proponen para unas siguientes expansiones exteriores.

4ª Conclusión general

La forma de penetración seleccionada para entrar en el mercado francés es, en primer lugar, por medio de la exportación indirecta utilizando canales físicos en zonas donde exista un alto volumen de trabajadores industriales y de la construcción.

Conclusión particular 8: En una segunda fase se ampliará el rango de áreas geográficas a otras con menor densidad de trabajadores objetivo.

Conclusión particular 9: Igualmente, con posterioridad se abrirá la venta del canal online tanto propio (página web) como a través de una Marketplace (Amazon, etc.).

5ª Conclusión general

Debido a la baja distancia cultura entre Francia y España y a los similares patrones de conducta entre consumidores de ambos países, la estrategia de Marketing Mix propuesta a seguir es similar a la de España. Por tanto, J'HAYBER adoptará una estrategia generalizada (o globalizada) en ambos países.

Conclusión particular 10: A este respecto las estrategias de producto y distribución serán las que apenas tengan cambios significativos

Conclusión particular 11: Sin embargo, el precio se aumentará un 25% para cubrir los mayores costes de transporte y la más alta comisión de los agentes. Incremento que se espera absorba el mercado al tener un poder adquisitivo más alto.

Conclusión particular 12: Finalmente, en cuanto a la promoción, la estrategia seguida será similar a la utilizada en España, pero adaptada a las circunstancias culturales del mercado francés.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Para finalizar este trabajo, se detallan a continuación futuras propuestas de investigación para próximos trabajos y estudios relacionados con éste que no se han abordado al no formar parte de los objetivos pero que lo serán una vez consolidado mercado. Estas son:

- Tras la expansión de la línea de WORKS al mercado francés, la empresa J'HAYBER puede encontrarse en una situación óptima para continuar su internacionalización hacia otros mercados potenciales como el alemán o en países de otros continentes como por ejemplo Estados Unidos.
- También es interesante para J'HAYBER estudiar la introducción del resto de productos de la línea de WORKS (calzado y textil laborales) en el mercado francés o en otros mercados europeos. También puede aumentar sus líneas de negocio con la especialización de nuevos deportes en auge como puede ser el pickleball.
- Por otro lado, J'HAYBER puede tratar de conseguir ingresos adicionales y atraer más clientes por medio de redes sociales donde la empresa todavía no está presente como por ejemplo Tik Tok. Su contenido podría basarse en vídeos técnicos de padel o sometiendo su calzado laboral a condiciones extremas.

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, Rafael Bernabeu Villena, estudiante de E3 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA J'HAYBER: DISEÑO, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN", 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:

1. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
5. **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: 04/06/2024



Firma: _____

BIBLIOGRAFÍA

- ADIDAS (2024). Página web oficial – Pádel Adidas. <https://www.adidas.es/>
- Almutairi, S., Heller, M., & Yen, D. (2021). Reclaiming the heterogeneity of the Arab states. *Cross Cultural & Strategic Management*, 28(1), 158-176.
- ASEPAL. (2024, 17 abril). Somos EPI - ASEPAL. <https://asepal.es/organizacion/>
- ASICS (2024). Página web oficial – Pádel Asics. <https://www.asics.com/>
- BABOLAT (2024). Raquetas y material de Pádel | Sitio web oficial de Babolat. <https://www.babolat.com/>
- Banco Mundial (2024). World Bank Open Data. <https://www.bancomundial.org/es/home>
- Bermudez Garcia L. (2024, 14 marzo). Liderando la innovación y sostenibilidad en el sector del EPI | Asamblea General de ASEPAL 2024. ASEPAL. <https://asepal.es/liderando-la-innovacion-y-sostenibilidad-en-el-sector-del-epi-asamblea-general-de-asepal-2024/>
- Castillo, M. D. L. L. M. (2007). El uso del calzado: ¿cuándo, por qué? y sus consecuencias. *Revista Mexicana de medicina física y rehabilitación*, 19(4), 54-55.
- CEDEFOP (2024). France. <https://www.cedefop.europa.eu/en>
- Cerviño Fernández, J., Arteaga Ortiz, J., & Fernández del Hoyo, A. P. (2017). Marketing internacional.
- Cerviño, J., Ortiz, J. A., & Fdez. del Hoyo, A. F., Fabiana Rizzi (2023). Cap. 3: Marketing Internacional en Manual de Internacionalización del ICEX, 2023, ICEX España Exportación e Inversiones. ISBN: 978-84-09-53262-9. <https://www.icex-ceco.es/libreria/detalle/manual+de+internacionalización+de+icex%2C+3ª+edición>
- CESCE: Compañía de seguros por cuenta propia y del Estado. (2024). Cesce España. <https://www.cesce.es/es/>
- Chintex. (2024, 26 enero). Actualización: Normativa EN ISO 20345:2022 (calzado de seguridad). Chintex | Alta Visibilidad, Vestuario Laboral y Calzado de Seguridad. <https://chintex.es/cambios-en-la-normativa-en-iso-20345-calzado-de-seguridad/>
- COFRA (2024). Líneas comerciales - Calzado - Productos - COFRA Safety footwear Workwear PPE. <http://www.cofra.it/fr/?market=eu>
- Comisión Europea, web oficial. (2024). Comisión Europea. https://commission.europa.eu/index_es

- De Mooij, M., & Hofstede, G. (2010). The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of advertising*, 29(1), 85-110.
- del Hoyo, A. P. F. (2002). *El grado de orientación al mercado en la empresa española en los años 90: medición a través de su estructura organizativa* (Doctoral dissertation, Universidad Pontificia Comillas).
- Dike. (2024). Zapatos de seguridad y botas de trabajo | Dike. <https://dike.works/es/10-zapatos>
- Euromonitor (2024). Footwear in France. - Euromonitor. <https://www.euromonitor.com/footwear-in-france/report>
- European Customs Portal (2024). HS Code 64011000 - Waterproof, footwear, incorporating. [www.tariffnumber.com. https://www.tariffnumber.com/2024/64011000](https://www.tariffnumber.com/2024/64011000)
- Explore the results. Transparency.org. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- Expoprotection: Risk Prevention and Management. (2024). <https://www.expoprotection.com/en-gb.html>
- Fernández del Hoyo, A. P. (2009). Innovación y gestión de nuevos productos. Una visión estratégica y práctica. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), Madrid, España. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/54554>.
- Fernández Miguel, A., Riccardi, M. P., García-Muiña, F. E., Fernández del Hoyo, A. P., Veglio, V., & Settembre-Blundo, D. (2024a). From Global to Glocal: Digital Transformation for Reshoring More Agile, Resilient, and Sustainable Supply Chains. *Sustainability*, 16(3), 1196. <https://doi.org/10.3390/SU16031196>.
- Fernández-Miguel, A., García-Muiña, F. E., Jiménez-Calzado, M., San Román, P. M., del Hoyo, A. P. F., & Settembre-Blundo, D. (2024b). Boosting business agility with additive digital molding: An Industry 5.0 approach to sustainable supply chains. *Computers & Industrial Engineering*, 110222. . <https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.110222>
- FICE (2023). Presentación Informe del calzado en España 2023. <http://www.fice.es/noticias/presentacion-informe-calzado-en-espana-2023>
- HEAD (2024). Padel – HEAD. https://www.head.com/es_ES/padel.html
- Hofstede, Geert. 1984, *Culture's Consequences*, Sage Publications.
- Hofstede, Geert. 1991, *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill Publishing Co.

Hollensen, S. (2007). Global Marketing: A decision-oriented approach. Pearson education.

ICEX (2014). El mercado del calzado de seguridad en Francia

ICEX (2021). El mercado de Equipos de Protección Individual en Alemania

ICEX (2023). Análisis comercio exterior europeo, Productos TARIC: 6401 10

INSEE (2024). Insee - Tableau de bord de l'économie française. <https://www.insee.fr/fr/accueil>

INSST (2023). Últimos datos de siniestralidad - Portal INSST. <https://www.insst.es/>

International Monetary Fund (2024) Report for Selected Countries and Subjects. IMF. <https://www.imf.org/en/Home>

J'HAYBER (2022). J'hayber: La historia de una llama

J'HAYBER (2024). Tienda online de zapatillas y ropa deportiva | J'hayber. <https://jhayber.com/>

J'HAYBER WORKS (2024). Calzado seguridad y ropa trabajo Alicante | J'hayber Works. <https://jhayberworks.com/>

JOMA (2024). Página web oficial | JOMA. <https://www.joma-sport.com/>

KELME (2024). Página web - Kelme. <https://kelme.com/es/>

Le marché de l'EPI devrait atteindre 70 milliards de dollars d'ici 2024 - EPI Concept. (2024). EPI Concept. <https://www.epi-haute-visibilite.com/content/11-le-marche-de-l-epi-devrait-atteindre-70-milliards-de-dollars-d-ici-2024>

Lozano Salinas, F. J. (2024, 21 febrero). Actualización: cambios en la normativa EN ISO 20345 sobre el calzado de seguridad. Prolaboral. <https://www.prolaboral.com/es/blog/actualizacion-cambios-en-la-normativa-en-iso-20345-sobre-el-calzado-de-seguridad.html>

Manelli. (2024). Baskets de sécurité ultra légères S1P SRC - UPOWER. <https://www.manelli.fr/127-baskets-de-securite>

MARCA (2024). Portada de Marca del día 08/03/2024 - MARCA.com. <https://www.marca.com/multimedia/primeras/24/03/0308.html>

Market Data Forecast. (2024). Europe Protective Footwear Market Research Report <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/europe-protective-footwear-market>

- Mercado de calzado de seguridad 2031 – Informe de crecimiento y tendencias de la industria. (2024). <https://www.businessresearchinsights.com/es/market-reports/safety-footwear-market>
- Ministerio de Transporte y Movilidad Sostenible (2024). Boletín estadístico online - Información estadística - Ministerio de Fomento. <https://www.transportes.gob.es/>
- Minkov, M., & Kaasa, A. (2022). Do dimensions of culture exist objectively? A validation of the revised Minkov-Hofstede model of culture with World Values Survey items and scores for 102 countries. *Journal of International Management*, 28(4), 100971.
- MODAES (2023). Informe del calzado en España 2023
- Morales Contreras, M. F., & Prado Pérez, T. (2021). Offshoring y reshoring: un estudio de caso del sector del calzado en España.
- Mordor Intelligence (2024). Europe Protective Footwear Market Insights. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-protective-footwear-market>
- MUNICH (2024). Tienda oficial MUNICH Sports. <https://www.munichsports.com/es>
- Nieto, A. & Llamazares O. (2001) *Marketing Internacional*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Etienne, F. (2020). *The invincible company: how to constantly reinvent your organization with inspiration from the world's best business models* (Vol. 4). John Wiley & Sons.
- PANTER. (2024). Panter calzado de seguridad. <https://www.panter.es/es/>
- Paredes Seguridad (2021, 26 enero). La historia del calzado de seguridad | Paredes Seguridad. Blog de Paredes Seguridad. <https://paredesseguridad.com/blog/conoce-la-historia-del-calzado-de-seguridad/>
- PAREDES SEGURIDAD (2024). Web - Paredes seguridad. <https://www.paredesseguridad.com/>
- PAREDES. (2024). Zapatillas deportivas, trekking, casual y trabajo | Calzado de hombre paredes. <https://www.paredes.es/es/100-calzado-hombre-paredes>
- Perán, R. (2023). Informe del calzado en España 2023: Resiliencia y proyección internacional. https://www.modaes.com/files/publicaciones/free/2023/informe_calzado_2023/#page=6

- Puga, Y. G. (2023). El lienzo de modelo de negocios o modelo canvas: herramienta para emprendedores. *Revista FAECO sapiens*, 6(1), 347-363.
- Reglamento (UE) 2016/425 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de marzo de 2016, relativo a los equipos de protección individual y por el que se deroga la Directiva 89/686/CEE del Consejo. DOUE núm. 81, de 31 de marzo de 2016, páginas 51 a 98
- Revista del Calzado. (2023, 4 agosto). Anuario del sector mundial del calzado: año 2022. *Revista del Calzado*. <https://revistadelcalzado.com/zapatos-anuario-sector-mundial-calzado-2022/>
- Speth, C. (2016). El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio.
- López-Duarte, C., & Vidal-Suárez, M. M. (2010). External uncertainty and entry mode choice: Cultural distance, political risk and language diversity. *International business review*, 19(6), 575-588.
- Statista. (2024). Footwear - France | Statista market forecast. <https://www.statista.com/outlook/cmo/footwear/france>
- The World Factbook (2024) - The World Factbook. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/>
- Transparency International. (2024). 2023 Corruption Perceptions Index:
- UN Comtrade. (2024). UN Comtrade. <https://comtradeplus.un.org/>
- UNE (2022). UNE-EN ISO 20345:2022 Equipo de protección individual. Calzado. <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma?c=N0070280>
- UNE (2022). UNE-EN ISO 20347:2022 Equipo de protección individual. Calzado. <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma?c=norma-une-en-iso-20347-2022-n0070253>
- U-POWER (2024). U-Power - Zapatos de trabajo, Ropa de trabajo. <https://www.u-power.it/es>
- WILSON (2024). Página web oficial – Pádel Wilson. <https://www.wilson.com/es-es>
- World Footwear. (s. f.). The World Footwear 2020 Yearbook. Copyright | World Footwear. <https://www.worldfootwear.com/yearbook.html>
- Wurth Modyf (2020). El calzado de seguridad ¡Un siglo de historia! <https://blog.modyf.es/2017/11/02/calzado-seguridad-siglo-historia/>

ANEXOS

<i>Índice:</i>	<i><u>Página</u></i>
Anexo I: Cambios en el ensayo de la resistencia al deslizamiento del calzado de seguridad.....	viii
Anexo II: Requisitos de plantilla del calzado de seguridad.....	iv
Anexo III: Resumen Calzado de Seguridad de Clase I.....	x
Anexo IV: Resumen Calzado de Seguridad de Clase II.....	xi
Anexo V: Modelo Olimpo J'HAYBER.....	xii
Anexo VI: Nueva imagen de marca de J'HAYBER – Roberto Leal.....	xiii

1. Anexo 1

Anexo I: Cambios en el ensayo de la resistencia al deslizamiento del calzado de seguridad

DESLIZAMIENTO	REQUISITO	COEFICIENTE FRICCIÓN	MARCADO	OBLIGATORIEDAD
Baldosa detergente	Tacón hacia adelante	$\geq 0,31$	Sin marcado	Obligatorio
	Plano hacia atrás	$\geq 0,36$		
Baldosa glicerina	Tacón hacia adelante	$\geq 0,19$	SR	Opcional
	Plano hacia atrás	$\geq 0,22$		
Calzado especial	No posibilidad de testar ensayo	N/A	∅	-

Fuente: *Prolaboral (2023)*

2. Anexo 2

Anexo II: Requisitos de plantilla del calzado de seguridad

TIPO DE PLANTILLA	REQUISITOS
Plantillas metálicas resistentes a la perforación (P)	≥ 1.100 N de presión Probado con un punzón de 4,5 mm
Plantillas no metálicas resistentes a la perforación y palmillas (PL)	1.100 N de presión Se ensayará la resistencia en cuatro puntos Probado con un punzón de 4,5 mm
Plantillas no metálicas resistentes a la perforación y palmillas (PS)	El valor medio de cuatro pruebas ≥ 1.100 N Ningún valor individual será ≤ 950 N Se realizarán cinco medidas Probado con un punzón de 3,0 mm

Fuente: *Prolaboral (2023)*

3. Anexo 3

Anexo III: Resumen Calzado de Seguridad de Clase I

CLASIFICACIÓN	PROPIEDADES
<p style="text-align: center;">Clase I (Cuero y otros materiales que NO sean caucho o polimérico)</p>	<p>SB</p> <p>Puntera de protección contra golpes con energía al menos de 200J Carga de compresión al menos de 15 kN en la puntera de seguridad</p>
	<p>S1</p> <p>Requisitos básicos (SB) Talón cerrado Antiestático (A) Absorción de energía en el talón (E)</p>
	<p>S2</p> <p>Propiedades S1 Resistencia a la penetración y absorción de agua en la piel (WPA)</p>
	<p>S3</p> <p>Propiedades S2 Resistencia a la perforación (P) Suela con resaltes</p>
	<p>S6</p> <p>Antiestático (A) Absorción de energía en el talón (E) Resistencia a la penetración y absorción de agua en la piel (WPA) Resistencia al agua del calzado completo (WR)</p>
	<p>S7</p> <p>Propiedades S6 Resistencia a la perforación (P) Suela con resaltes</p>

Fuente: *Prolaboral (2023)*

4. Anexo 4

Anexo IV: Resumen Calzado de Seguridad de Clase II

CLASIFICACIÓN	PROPIEDADES
Clase II (Todo caucho o todo polimérico)	SB Puntera de protección contra golpes con energía al menos de 200 J Carga de compresión al menos de 15 kN en la puntera de seguridad
	S4 Protección puntera 200 J Talón cerrado Antiestático (A) Absorción de energía en el talón (E)
	S5 Propiedades S4 Resistencia a la perforación (P) Suela con resaltes

Fuente: *Prolaboral (2023)*

5. Anexo 5

Anexo V: Modelo Olimpo J'HAYBER



Fuente: *J'HAYBER (2024)*

6. Anexo 6

Anexo VI: Nueva imagen de marca de J'HAYBER – Roberto Leal



Fuente: *J'HAYBER* (2024)