



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

**PLAN DE MARKETING PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE FLABELUS. DISEÑO E
IMPLANTACIÓN DE UN MODELO *AD HOC***

Autor: Andrea Ayala Jiménez

Director: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

MADRID | ABRIL 2025

ÍNDICE

RESUMEN.....	5
PALABRAS CLAVE.....	5
ABSTRACT	5
OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA.....	6
PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	8
1. Introducción al sector y situación actual	9
1.1 Introducción de la moda a nivel internacional	9
1.2 La industria de la moda en España.....	14
1.3 La industria del calzado.....	18
2. Introducción a la empresa Flabelus	24
2.1 Historia y origen de la compañía.....	24
2.2 Propósito: misión, visión y valores	27
2.3 Modelo de negocio y líneas de producto.....	28
2.4 Motivos y promotores de la internacionalización	29
3. Conclusión parte I	31
PARTE II: DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA FLABELUS.....	33
4. Análisis de Modelos de Plan de Marketing Internacional: Mejores prácticas	34
4.1 Modelo de Plan de Marketing de Cateora, Gilly y Graham	34
4.2 Modelo de Plan de Marketing de Hollensen	36
4.3 Modelo de Plan de Marketing del ICEX.....	41
5. Diseño e implantación del Modelo de Plan de Marketing <i>ad hoc</i> para Flabelus	45
5.1 Situación actual para la continuación de su internacionalización	46
5.2 Selección de potenciales mercados internacionales	51
5.3 Selección de modo de entrada.....	66
5.4 Estrategia internacional y política de marketing	69
5.5 Financiación	73
6. Evaluación de riesgos asociados y medición de resultados.....	74
7. Conclusiones Parte II	75
CONCLUSIONES GENERALES	77
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	78
ANEXOS	79
BIBLIOGRAFÍA.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1:** Previsiones del crecimiento del tamaño del sector textil mundial hasta 2028 (Trillion USD)
- Figura 2:** % Exportaciones, empleo y PIB de la moda en España (en porcentaje)
- Figura 3:** Evolución de la producción mundial de calzado en millones de pares (2010-2023)
- Figura 4:** Ranking mayores productores mundiales de calzado 2023 (millones pares)
- Figura 5:** Ranking mayores exportadores mundiales de calzado 2023 (millones pares)
- Figura 6:** Ranking mayores importadores mundiales de calzado 2023 (millones pares)
- Figura 7:** Consumo de calzado por continente en 2022
- Figura 8:** Evolución del número de empresas de calzado en España
- Figura 9:** Evolución de la producción de calzado en España
- Figura 10:** Evolución de la exportaciones españolas de calzado
- Figura 11:** Fases de internacionalización del modelo de Cateora et al. (2015)
- Figura 12:** Fases de internacionalización del modelo de Hollensen (2014)
- Figura 13:** Fases de internacionalización del modelo del ICEX (2023)
- Figura 14:** Matriz de selección estratégica de mercados internacionales
- Figura 15:** Análisis DAFO
- Figura 16:** Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado a Flabelus
- Figura 17:** Evolución de la facturación de Flabelus (en millones de euros)
- Figura 18:** Diferencias culturales respecto a España

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

- Ilustración 1:** Logo de la marca
- Ilustración 2:** Tienda Flabelus en Calle Hermosilla, Madrid
- Ilustración 3:** Tienda Flabelus en Lisboa, Portugal
- Ilustración 4:** Cartel Pop-up de Flabelus en Panamá
- Ilustración 5:** Mapa mundial mostrando la presencia de Flabelus

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1:** Tabla comparativa de criterios de crecimiento económico
- Tabla 2:** Comparativa y evolución de PIB per cápita, PPA
- Tabla 3:** Importaciones de calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil por país
- Tabla 4:** Exportaciones de calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil desde España
- Tabla 5:** Aranceles aplicados al código 6404 en 2025:
- Tabla 6:** Clasificación riesgo-país

Tabla 7: Ranking facilidad para hacer negocios

Tabla 8: Índice de percepción de corrupción de países

Tabla 9: Matriz de ponderación de mercados objetivo

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

AIDA: Atención, Interés, Deseo y Acción

BCG: Boston Consulting Group

CAGE: Cultural, Administrative, Geographic, and Economic distance framework

CAME: Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar

COFACE : Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur

CESCE: Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

DTC: Direct To Consumer

GOTS: Global Organic Textile Standard

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior

KPI: Key Performance Indicator

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OEKO-TEX: Asociación Internacional para la Investigación y Ensayo en el Campo de la Ecología Textil

PESTEL: Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal

PI: Pregunta de Investigación

PMI: Plan de Marketing Internacional

PPA: Paridad de Poder Adquisitivo

RAP: Responsabilidad Ampliada del Productor

SME: Small and Medium-sized Enterprises

UE: Unión Europea

UN Comtrade: United Nations Commodity Trade Statistics Database

RESUMEN

El diseño de un plan de marketing internacional constituye un elemento esencial para impulsar la expansión de Flabelus, empresa española especializada en calzado artesanal y sostenible. Este estudio analiza las oportunidades de crecimiento en mercados exteriores mediante una metodología que combina el análisis estratégico (DAFO), la evaluación de modelos de internacionalización (Cateora, Hollensen e ICEX) y la selección de mercados prioritarios aplicando criterios económicos, comerciales y culturales. A través de un enfoque basado en fuentes primarias y secundarias, se identifica Copenhague como mercado estratégico, diseñando para su entrada un plan ad hoc que adapta el marketing mix a las características del consumidor danés, altamente sensibilizado hacia la sostenibilidad y el diseño ético. Asimismo, se proponen modos de entrada progresivos que equilibran el riesgo y el control sobre la marca. Los resultados obtenidos demuestran que Flabelus dispone de los recursos, capacidades diferenciales y posicionamiento necesarios para consolidar su proceso de internacionalización, capitalizando tendencias clave como el crecimiento de la moda sostenible y el valor del Made in Spain. Finalmente, el trabajo presenta recomendaciones prácticas para la expansión internacional sostenible de la marca, incluyendo la medición de resultados mediante KPIs específicos y estrategias de mitigación de riesgos operativos y reputacionales en entornos globales dinámicos.

PALABRAS CLAVE

Flabelus, moda sostenible, internacionalización, plan de marketing, calzado, mercado, Copenhague

ABSTRACT

The design of an international marketing plan is a key factor in driving the expansion of Flabelus, a Spanish company specializing in sustainable and artisanal footwear. This study analyzes growth opportunities in foreign markets by applying a methodology that combines strategic analysis (SWOT), evaluation of internationalization models (Cateora, Hollensen, and ICEX), and a market selection process based on economic, commercial, and cultural criteria. Through research based on both primary and secondary sources, Copenhagen is identified as a strategic market, with an ad hoc entry plan that adapts the marketing mix to the characteristics of Danish consumers, who show a strong sensitivity toward sustainability and ethical design. In addition, progressive entry modes are

proposed, balancing risk management and brand control. The results confirm that Flabelus possesses the necessary resources, differentiating capabilities, and strategic positioning to consolidate its internationalization process, capitalizing on key trends such as the growth of sustainable fashion and the value of the Made in Spain label. Finally, the project offers practical recommendations for sustainable international expansion, including performance measurement through specific KPIs and strategies for managing operational and reputational risks in dynamic global environments.

OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA

OBJETIVO

El principal objetivo del trabajo es el diseño y desarrollo de un Plan de Internacionalización comercial para la empresa Flabelus con el fin de estudiar, valorar y planificar su expansión en mercados exteriores. Debido a que la compañía ya opera, aparte de en su mercado de origen, entre otros en Francia (Paris) y Reino Unido (Londres), se planteará una estrategia de expansión más allá de estos territorios. Así, se realizará un análisis del sector en su conjunto, no solo a nivel nacional sino también a nivel global, además de un estudio de carácter interno de la propia marca para poder concretar un Plan de Marketing que permita continuar con su expansión a otros mercados de manera adecuada, organizada y rigurosa. Para ello, se valorarán diversos métodos de internacionalización y estrategias para la determinación del potencial de los mercados en los que la compañía podría operar.

El trabajo se estructura en dos partes: una primera, donde se llevará a cabo un análisis externo del mercado de la moda a nivel local e internacional, así como un estudio interno de Flabelus para evaluar su capacidad de expansión internacional. En una segunda parte se diseñará un Plan de Marketing Internacional (PMI) que indique, tras una metodología de selección, los mercado(s) más adecuado(s), donde dirigirse junto con la estrategia de entrada, el desarrollo de un plan de marketing, y los procedimientos de organización y control para su correcta ejecución.

Por ello, dentro de los objetivos se encuentra responder a las siguientes preguntas de investigación (PI):

- PI1. ¿Dispone la empresa Flabelus de las capacidades y recursos necesarios para continuar con su internacionalización, teniendo en cuenta su entrada en mercados como París y Londres?
- PI2. ¿Existen oportunidades de crecimiento y expansión en otros mercados internacionales para Flabelus? De ser así, ¿qué mercados presentan las mejores perspectivas y por qué?
- PI3. ¿Cuál sería la estrategia más adecuada para la continuación de internacionalización en la empresa Flabelus, presentada en forma de un Plan de Marketing Internacional?

METODOLOGÍA

En este trabajo se presenta una extensa recopilación, revisión e investigación, de datos e información, tanto de fuentes primarias como secundarias. Dichas fuentes incluyen el análisis de libros, prensa, páginas *web*, revistas y artículos académicos, así como otros documentos relevantes de cara a la obtención de sólidas respuestas a las preguntas de investigación planteadas.

El análisis tendrá como punto de partida las conclusiones extraídas en la primera parte de la investigación externa del sector e interna de la empresa, donde se responde sobre si ésta puede y debe proseguir con su internacionalización y -en caso positivo- se pasará en la segunda parte al análisis, diseño e implantación de un modelo de plan de marketing internacional *ad hoc* para ella. Para todo ello, se recopilarán datos facilitados en entrevistas realizadas a trabajadores de Flabelus o extraídos de fuentes fiables como su página *web* o publicaciones científicas y acreditadas del sector de la moda. Para la selección de mercados internacionales y la evaluación de los distintos planes de internacionalización, se recurrirá a fuentes secundarias como informes de mercado, estudios sectoriales y modelos teóricos relevantes.

PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

A continuación, se procede a realizar un análisis del sector de la moda tanto a nivel mundial como nacional desde sus inicios a su situación actual. Asimismo, se hará una introducción a la empresa seleccionada como caso de estudio, Flabelus y se concluirá si existe oportunidad para la continuación de su internacionalización.

1. Introducción al sector y situación actual

El sector de la moda textil ha sufrido progresivos cambios a lo largo de la historia, en su necesidad de adaptación a las tendencias mundiales como más recientemente destacan la creciente preocupación por la sostenibilidad, el desarrollo de nuevas tecnologías y modelos de producción. Este mercado está impulsado por factores como la rápida globalización, el despegue del consumo en economías emergentes y el crecimiento del comercio electrónico (Euromonitor International, 2023).

El comercio electrónico representa una parte significativa del crecimiento del sector, con un aumento de las ventas de moda *online* que ya superaron el 20% del total de ventas del mercado en 2022 (McKinsey & Company, 2023). Además, la industria se enfrenta a retos significativos relacionados con la sostenibilidad, dado que la producción textil genera alrededor del 10% de las emisiones globales de carbono y consume grandes volúmenes de agua, lo que supone un mayor porcentaje que las emisiones de grandes sectores como el aéreo y marítimo en su conjunto (Banco Mundial, 2019).

Por otro lado, los consumidores están cada vez más interesados en la una moda ética y sostenible, impulsando así un cambio en las estrategias de las empresas para reducir su huella de carbono y utilizar materiales reciclables (Fashion Revolution, 2023). Esto ha motivado a muchas marcas a implementar políticas de transparencia y reciclaje, adaptándose así a las demandas de un público más consciente de su entorno (BCG, 2023). En paralelo, el sector *retail* también se enfrenta a disrupciones tecnológicas como la integración de la inteligencia artificial y el uso de datos que aprovecha para personalizar la experiencia del cliente y optimizar las cadenas de suministro (*Retail Trends* | Deloitte UK, 2024).

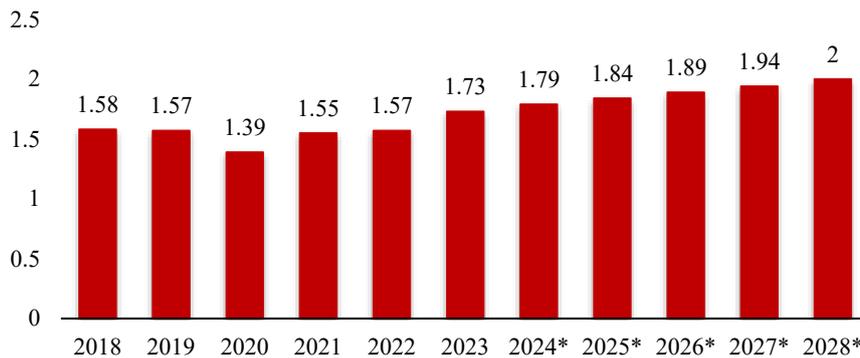
A pesar de estos avances, la industria textil se enfrenta a otros nuevos e inesperados desafíos logísticos derivados de la pandemia y los recientes conflictos geopolíticos, lo que ha impactado las cadenas de suministro y los costes de producción (World Bank, 2023). Por todo lo enunciado anteriormente, es necesario realizar un análisis del sector en la actualidad tanto a nivel mundial como en el caso concreto de España, lugar en el que surge Flabelus.

1.1 Introducción de la moda a nivel internacional

1.1.1. Panorama global de la industria de la moda

El mercado global de la moda alcanzó un valor aproximado de 1,73 billones de euros en 2023 y se espera que supere los 2 billones para 2028, impulsado por un aumento en la demanda tanto en mercados desarrollados como emergentes (De Angelis, 2024) como se presenta en la Figura 1 de “Previsiones de crecimiento del sector textil mundial hasta 2028”.

Figura 1: Previsiones del crecimiento del tamaño del sector textil mundial hasta 2028 (Trillion USD)



Fuente: Elaboración propia, en base Uniform market (De Angelis, 2024)

Este crecimiento está marcado por un cambio en los hábitos de consumo, donde los consumidores buscan opciones más asequibles sin comprometer el estilo, lo que favorece el crecimiento de la moda rápida o *fast fashion* y la proliferación de marcas de bajo coste. Este crecimiento también es reflejo de la mayor accesibilidad que el comercio electrónico ha proporcionado, permitiendo que marcas de diferentes segmentos lleguen a un público global más amplio (Bhardwaj & Fairhurst, 2010).

El mercado global de la moda se caracteriza por su diversidad de segmentos y su dinámica geográfica, con la moda rápida y el lujo liderando el sector en términos de ingresos. El *fast-fashion*, representada por marcas como Zara, Gap o H&M, continúa expandiendo su cuota de mercado, especialmente en mercados de América del Norte y Europa, sin embargo, cada vez son más los nuevos competidores como Shein, Asos o Temu que se plantean como alternativa a la primera generación de empresas de *fast-fashion* (McKinsey & Company, 2023b). Por otro lado, la moda de lujo, liderada por actores como LVMH, Prada o Hermes, mantiene una posición sólida gracias a la demanda creciente de consumidores de alto poder adquisitivo, especialmente en países como Emiratos Árabes Unidos o Arabia Saudita, una región clave para este sector. Este segmento se ha beneficiado de la recuperación económica posterior a la pandemia y el crecimiento del

comercio electrónico, que aparece como una alternativa cómoda y atractiva para el consumidor (McKinsey & Company, 2025) (AÑADIDO A BIBLIOGRAFÍA).

1.1.2. Principales actores y mercados

El panorama geográfico de la moda ha evolucionado significativamente en los últimos años, con mercados emergentes como India y China ganando protagonismo frente a potencias tradicionales como Estados Unidos y Alemania (Gestal, 2022). En particular, el sector se beneficia del descenso de la inflación y el aumento del turismo en Europa, la resiliencia de los consumidores de alto poder adquisitivo en Estados Unidos, y la aparición de nuevos motores de crecimiento en Asia. China, aunque sigue siendo el epicentro de esta región, enfrenta desafíos macroeconómicos que han llevado a las marcas a diversificar su atención hacia mercados asiáticos como Japón, Corea e India (McKinsey, 2024). Este redireccionamiento estratégico refleja una industria en constante transformación, donde las decisiones geográficas son clave para maximizar el rendimiento financiero y la expansión global.

1.1.3. Tendencias

a) Homogeneización de estilos, Comodidad y Funcionalidad

A pesar de las diferencias regionales, se observan tendencias globales que marcan el rumbo de la moda, como la homogeneización de estilos, impulsada por la globalización y las redes sociales. Este fenómeno ha permitido a las empresas del sector llegar a públicos diversos con estrategias uniformes, fomentando la internacionalización de las marcas (Crane, 2012). Paralelamente, las empresas están adaptando estos estilos a las necesidades de los consumidores, con un enfoque particular en ofrecer prendas que combinen comodidad y funcionalidad, al tiempo que ayudan a definir la identidad personal.

Esto resulta especialmente relevante en el caso de las mujeres, quienes buscan que la moda se adapte a los múltiples roles y situaciones de su vida cotidiana (Veneziani, 2007). Estas dinámicas reflejan un sector en constante cambio, que responde simultáneamente a las demandas locales y a las fuerzas globales que transforman la moda en un fenómeno cultural y económico de alcance universal. En este contexto, se busca un estilo cada vez más cómodo y versátil, impulsado por la creciente demanda de prendas que combinen funcionalidad y estética. Asimismo, la pandemia de COVID-19 aceleró esta inclinación, al priorizarse prendas más informales y confortables que se ajusten a estilos de vida más flexibles y al teletrabajo (McKinsey & Company, 2021).

b) Sostenibilidad

Otra de las tendencias más destacadas en la industria de la moda global es el creciente interés por la sostenibilidad, parte clave del proceso de cambio que está experimentando el sector (López, 2023). Los consumidores están cada vez más comprometidos con el impacto ambiental de sus decisiones de compra, lo que ha obligado a las marcas a adaptarse a las demandas de productos más responsables. Según un artículo de McKinsey (2023c), el 78% de los consumidores afirman un compromiso con la sostenibilidad a la hora de tomar decisiones en lo que respecta a su estilo de vida. Es por tanto una mayoría de consumidores los que muestran preocupación por la procedencia de los materiales de sus prendas o por las condiciones de fabricación de éstas (Fernández-Miguel, 2022; López, 2023). Esto ha llevado a las marcas a adoptar prácticas más sostenibles, como el uso de materiales reciclados y la adopción de procesos de producción más limpios, lo que no solo mejora la imagen de la marca, sino que también responde a las nuevas exigencias del mercado.

Son varias las prácticas que han surgido por la creciente preocupación por la sostenibilidad cada vez son más las marcas como Inditex con *Zara Pre-Owned*, que apuestan por la moda circular, que promueve la reutilización, reparación y reciclaje de ropa, y se está posicionando como una tendencia clave dentro del sector (Moreno, 2023). Con el objetivo de minimizar el desperdicio y la sobreproducción, muchas marcas están adoptando modelos de negocio basados en la economía circular, apostando por una transición que parte de la industria tradicional (comprar, usar y desechar) a un modelo en el cual los productos se reutilicen o reciclen en lugar de desecharse (BCG, 2023).

c) Digitalización, Big Data e IA

Al igual que la sostenibilidad, la creciente digitalización y el auge de la adopción de nuevas tecnologías por parte de las empresas, son tendencias que han penetrado con intensidad la industria textil (KPMG Tendencias, 2024). Esta tendencia se ha llevado mediante la integración de nuevas tecnologías tanto en los procesos productivos como en la experiencia de compra del cliente. Tecnologías como la inteligencia artificial (IA), la impresión 3D y la realidad aumentada están revolucionando el comercio en línea, permitiendo a las marcas ofrecer experiencias personalizadas que van más allá de las simples transacciones físicas (Fernández-Miguel et al. 2025). Por ejemplo, Mango, a través de su *Start-up Studio*, ha invertido en *Union Avatars*, una empresa que permite a los usuarios probarse prendas mediante avatares hiperrealistas. Este enfoque no solo

mejora la interacción digital, sino que también reduce las tasas de devolución de productos, lo que representa un avance en la sostenibilidad y la eficiencia operativa (Iglesias, 2024).

Por otro lado, empresas como Desigual están adoptando tecnologías emergentes como la IA generativa para producir diseños bajo demanda, optimizando el uso de recursos naturales y reduciendo el desperdicio (Iglesias, 2024). Este enfoque pone de manifiesto cómo la tecnología es un facilitador clave para responder a un cliente cada vez más informado y exigente, enriqueciendo la experiencia de compra de forma holística.

En este contexto, el uso de Big Data también juega un papel central debido al aumento en margen de operación de hasta un 60% que pueden experimentar las empresas que se apoyan en ello (Molinetti, 2023). Las empresas están aplicando esta herramienta para obtener información más profunda sobre los patrones de compra y las preferencias de sus clientes, lo que les permite ajustar sus estrategias de marketing y diseñar colecciones más alineadas con la demanda real (Hickins, 2023). En un mercado como es el de la moda, cada vez más competitivo, esta capacidad de adaptar los modelos de negocio a las necesidades del consumidor mediante datos y tecnología es una ventaja crucial para mantenerse relevante.

Si bien es cierto que la digitalización ha favorecido el auge del comercio *online*, que se ha convertido en imprescindible para el consumidor, las ventas en tienda se mantuvieron por encima del canal online en 2023. Según un estudio realizado en 2023, cerca del 55% de la población mundial afirmó que prefiere comprar prendas de ropa en tiendas físicas. (Orús, 2024). Además, de acuerdo con Cardona, en 2023 el 79% de las ventas de moda se realizaron en tiendas y sólo el 21% provinieron de ventas en línea (2024). Esto refleja la importancia de la experiencia presencial para muchos consumidores. Este fenómeno es especialmente evidente en mercados maduros como el europeo, donde las tiendas físicas han sabido adaptarse, integrando tecnologías digitales como probadores inteligentes y catálogos virtuales para ofrecer un enfoque “omnicanal”, brindando a sus clientes una experiencia de compra perfecta (Fernández-Stark, Bamber, & Couto, 2022).

1.1.4. Desafíos y oportunidades internacionales

Debido a la globalización, la industria de la moda se enfrenta a importantes desafíos globales, como las disrupciones en las cadenas de suministro, intensificadas por la pandemia de COVID-19 y las tensiones geopolíticas (Settembre-Blundo et al., 2019;

Hernández, Quintero, & Padilla, 2023). El cierre de fábricas, restricciones de transporte y la guerra en Ucrania han elevado los costes de producción y distribución (Gestal, 2021). Según KPMG Tendencias (2023), el 46% de las principales empresas de moda con presencia internacional prevé un efecto negativo debido a cuestiones geopolíticas en su negocio. Ante esto, muchas marcas han comenzado a adoptar prácticas como diversificar y localizar sus cadenas de suministro para reducir riesgos futuros o centrar su foco en mercados más maduros. Por otro lado, la digitalización también ha transformado el sector, ya que el comercio electrónico ofrece nuevas oportunidades de crecimiento, aunque con mayor competencia y la necesidad de destacar en un mercado saturado (Ferri, 2024).

Además, las tendencias hacia la sostenibilidad y la expansión en mercados emergentes ofrecen tanto desafíos como oportunidades. Las regulaciones ambientales más estrictas y la creciente demanda de consumidores por prácticas responsables están impulsando a las marcas a adoptar modelos sostenibles, lo que les implica esfuerzos en modificar sus modelos productivos. Prueba de ello es que debido a normativas como la directiva europea sobre Responsabilidad Ampliada del Productor (RAP), al menos un 25% de las principales empresas del sector cuenta con iniciativas dirigidas a reducir el impacto medioambiental de las prendas y fomentar su circularidad (KPMG Tendencias, 2023). Sin embargo, es un proceso costoso y mantenido en el tiempo que supondrá desafíos a largo plazo en el sector.

Paralelamente, los mercados emergentes como India, Brasil y varios países de África están ganando protagonismo, mientras China enfrenta desafíos derivados de su desaceleración económica. India destaca como un mercado clave, con un crecimiento proyectado del 12 al 17 % en el segmento medio para 2025, superando el promedio global. Japón, por su parte, vive un auge del lujo impulsado por el turismo, que podría generar \$100 mil millones en 2030 (McKinsey & Company, 2024). Las marcas que adapten sus estrategias a las preferencias locales y desarrollen capacidades omnicanal¹ estarán mejor posicionadas para triunfar en estos mercados clave.

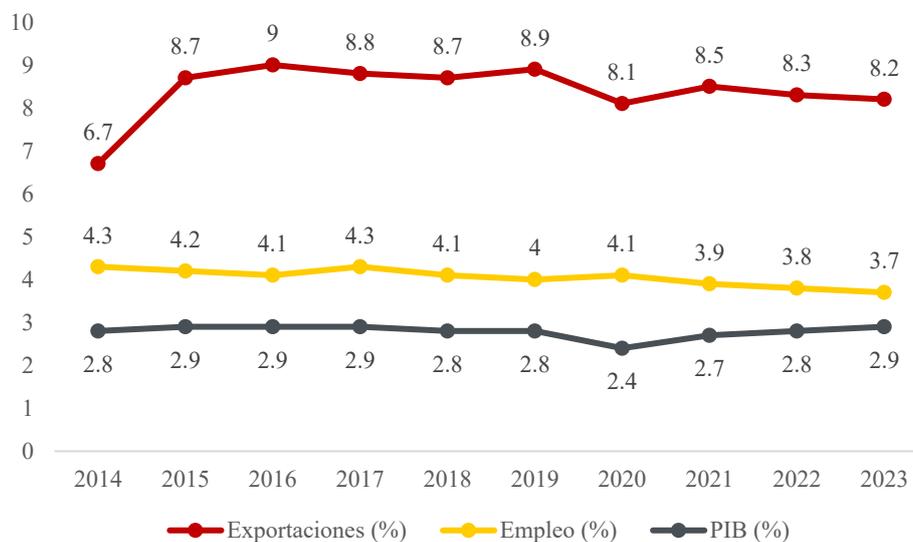
1.2 La industria de la moda en España

1.2.1. Panorama general

¹ Omnicanal es un término proveniente del inglés *omnichannel* y que se refiere a la integración de los distintos canales que una empresa emplea para llegar a sus clientes de una manera uniforme, personalizada y ordenada. Supone una evolución de los sistemas anteriores al adaptarse a hábitos digitales de multicanal (*multichannel*) donde se llegaba al cliente, pero donde se producían duplicidades (Mallaina, 2017).

La industria de la moda en España representa un sector clave de la economía nacional, con un valor estimado de ventas en 2023 según ACOTEX, la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos, de alrededor de 11.021 millones de euros (Riaño, 2024). En términos de aportación y según el Informe Económico de la Moda en España 2024, el sector representa aproximadamente el 2,9 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país, lo que asegura una recuperación en los últimos años (Modaes, 2024). A nivel europeo, España se posiciona como uno de los principales mercados de moda, especialmente destacando en la moda rápida² gracias a la presencia de gigantes como Inditex, Desigual y Mango. Sin embargo, como se muestra en la Figura 2 sobre “Exportaciones, empleo y PIB de la moda de España” su peso ha registrado una caída relativa de las exportaciones hasta suponer un 8,2% del total de las ventas de bienes al extranjero en 2023, frente al 8,3% registrado en el año precedente. Sin embargo, la industria de la moda sigue destacándose por su notable dinamismo en las exportaciones, teniendo una participación en las ventas exteriores de España que supera con creces su peso relativo en términos de empleo o aportación al PIB. (Segado, 2024).

Figura 2: % Exportaciones, empleo y PIB de la moda en España (en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia, en base a Modaes (2024)

Los principales segmentos de la moda en España incluyen la moda rápida, de la mano de marcas como Zara, Bershka y Pull&Bear, que dominan el mercado con su enfoque de producción ágil y precios accesibles; caracterizado por la rápida producción y

² El término “moda rápida” proviene del inglés *fast-fashion* y se refiere a un estilo de moda que cambia rápida y permanentemente (Barrios, 2012).

distribución de prendas para adaptarse a las tendencias emergentes. Esta manera de producción ha sido objeto de críticas debido a su elevado impacto ambiental y social ya que la producción de ropa contribuye al 20% de la contaminación del agua potable a nivel mundial, y solo el 1% de las prendas se reciclan (Parlamento Europeo, 2020). Si bien es cierto, que son varias las iniciativas que las empresas están empezando a implementar como *Zara Pre-owned*, que abogan por un comportamiento más sostenible por parte de los consumidores, nos encontramos aún en fases preliminares del proceso de transformación hacia un sector de la moda completamente sostenible (Romero, 2023).

En respuesta a estas preocupaciones, ha surgido el movimiento *slow fashion*³, que promueve una producción más ética y sostenible, enfocándose en la calidad y la reducción del consumo excesivo (Domingos, 2022). Este enfoque busca alargar el ciclo de vida de las prendas y minimizar el impacto ambiental de la industria. En la misma línea, el lujo también juega un papel importante, con marcas como Loewe y Balenciaga ganando terreno tanto a nivel nacional como internacional y adaptándose a las nuevas maneras de producción. Luego, este segmento de moda más sostenible, aunque más pequeño, tiene un gran potencial de crecimiento y está alineado con las nuevas demandas de los consumidores conscientes.

La evolución reciente de la moda en España ha sido marcada por la recuperación tras la crisis económica de 2008, seguida de un fuerte auge en el comercio electrónico. Según un informe de Kantar (López, 2024), las ventas online de moda en España alcanzaron el 22.8% en 2023, retomando su crecimiento y convirtiéndose en un motor clave para el auge de las marcas nacionales. Este crecimiento digital ha sido acompañado de un cambio hacia la sostenibilidad, que está ganando terreno rápidamente entre los consumidores españoles, especialmente entre las nuevas generaciones, que prefieren productos éticos y responsables.

1.2.2. Nuevas tendencias

En los últimos años, la moda española ha experimentado un notable auge, consolidando la "Marca España" en el panorama internacional como una ventaja competitiva frente a otros países productores de moda (Béjar, 2002). Este fenómeno se debe, en gran medida, al éxito de pequeñas y medianas empresas que han sabido combinar tradición y

³ Al igual que el fast fashion el slow fashion o "moda sostenible" se refiere a un estilo de moda que pervive en el mercado promoviendo un consumo consciente, con menos prendas, mayor sustentabilidad y transparencia en los procesos y condiciones de producción (Domingos, 2022).

modernidad en sus propuestas. Firmas como Suárez, una joyería con más de 80 años de historia, han logrado expandirse internacionalmente gracias a su enfoque en la artesanía y la personalización, adaptándose a las nuevas tecnologías y tendencias del mercado (Ovelar, 2025). Asimismo, firmas como El Ganso han sabido posicionarse en el mercado global ofreciendo productos que reflejan la esencia de la moda española, con un estilo único y reconocible (Aniversario EL PAÍS, 2016)

En el ámbito del estilo, la moda española se ha caracterizado por fusionar tradición y modernidad, estableciendo tendencias que destacan por su atemporalidad y versatilidad. Diseños basados en tejidos sostenibles, como el lino y el algodón orgánico, han ganado protagonismo, reflejando un compromiso con la sostenibilidad sin renunciar a la estética (Del Bosque, 2020). Las prendas con bordados artesanales, inspiradas en trajes típicos de regiones como Andalucía o Galicia, se han reinterpretado para adaptarse a un público global (Fernández, 2024). Asimismo, el uso de colores vivos, como los rojos intensos y amarillos cálidos, evoca la vitalidad de la cultura española, diferenciando a sus diseñadores en mercados altamente competitivos. Estas características han permitido que elementos icónicos de la moda española se integren en las colecciones de grandes marcas internacionales, homogenizando estas influencias y acercándolas a consumidores de diferentes culturas.

En cuanto a los consumidores, se observa una creciente inclinación hacia un público joven y consciente que prioriza la calidad y la ética de producción. Este grupo, compuesto en gran medida por *millennials* y generación Z, valora la autenticidad y busca piezas que combinen un diseño único con una historia detrás (Schultz, 2024). En paralelo, los consumidores internacionales muestran interés en marcas españolas por su capacidad de ofrecer lujo accesible y diseño innovador a precios competitivos (Lin, 2022). Este interés ha propiciado una homogenización de tendencias en países como Francia, Italia y Japón, donde los códigos estilísticos de la moda española han sido adoptados y adaptados. Esta aceptación internacional está estrechamente vinculada a la habilidad de las marcas españolas para transmitir una narrativa cultural atractiva, estableciendo un puente entre lo local y lo global.

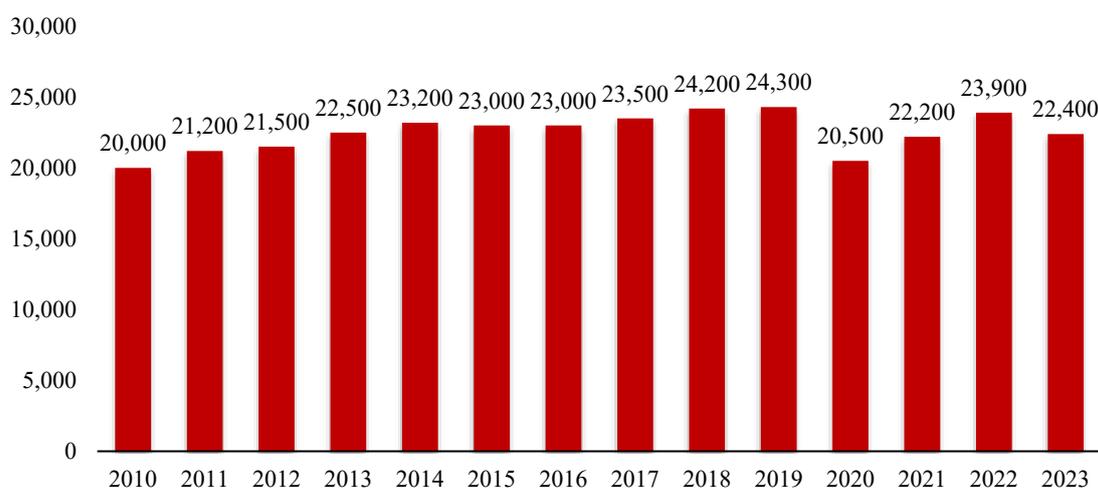
Los eventos nacionales han desempeñado un papel crucial en la proyección de estas tendencias. La *Mercedes-Benz Fashion Week* Madrid se ha consolidado como un referente internacional, presentando las propuestas más innovadoras de diseñadores consagrados y emergentes y atrayendo a figuras relevantes en el paradigma de la moda a nivel tanto

nacional como internacional, favoreciendo así la expansión de la “Marca España” a nivel global (Román Pastor, 2015).

1.3 La industria del calzado

La industria del calzado es un componente esencial dentro del sector textil y de la moda a nivel global, y ha mostrado un crecimiento constante en las últimas décadas. Por otro lado, es reseñable su transformación al igual que ocurre con el sector de la moda debido al fenómeno de la globalización, favoreciendo la apertura a mercados exteriores y la reducción a las trabas propias del comercio internacional (Ybarra y Beneyto, 2005). Según el informe de la Federación Internacional de la Industria del Calzado (World Footwear, 2024), la producción de calzado en todo el mundo alcanzó un volumen superior a los 22.400 millones de pares en 2023. Dicho volumen supone un decrecimiento del 6% respecto al año anterior debido a la caída en una caída de los pares vendidos, especialmente en los principales mercados, con EEUU, China y la Unión Europea a la cabeza (World Footwear, 2024).

Figura 3: Evolución de la producción mundial de calzado en millones de pares (2010-2023)

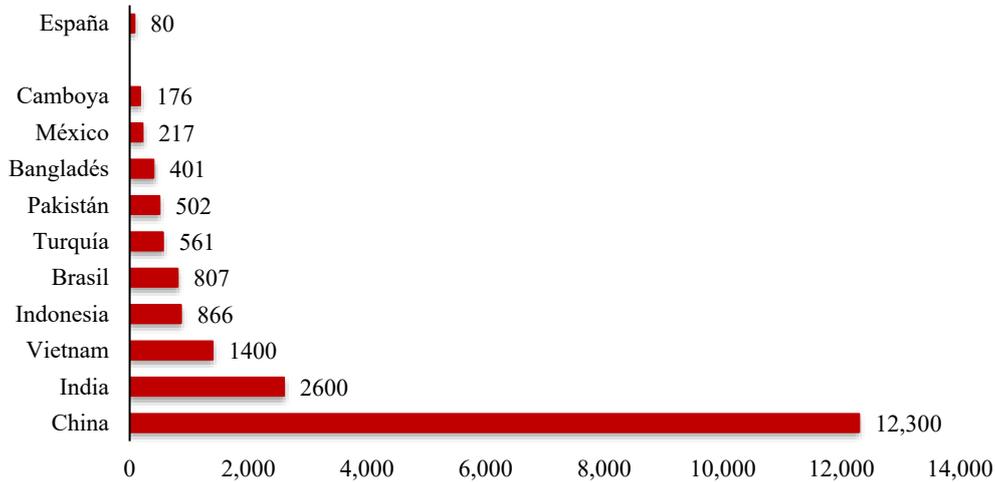


Fuente: Elaboración propia, a través de Statista (2024)

Como mayores productores a nivel global, destacan China, India y Brasil, mientras que los países europeos, especialmente Italia, España y Portugal, continúan siendo líderes en diseño, calidad y manufactura, logrando posicionarse como destinos clave para la fabricación de calzado de lujo y de alta gama (Morales & Prado, 2021). Es reseñable la concentración de fabricación en el continente asiático, con 9 de cada 10 pares de zapatos fabricados en Asia, lo que supone una participación del 87,1% del total mundial (World

Footwear, 2024). Esto muestra, como la globalización ha supuesto para muchos países presión competitiva ya que muchas empresas se valen de menores costes para deslocalizar su producción a otros lugares en el globo y obtener así ventajas competitivas en lo que a la reducción de costes se refiere.

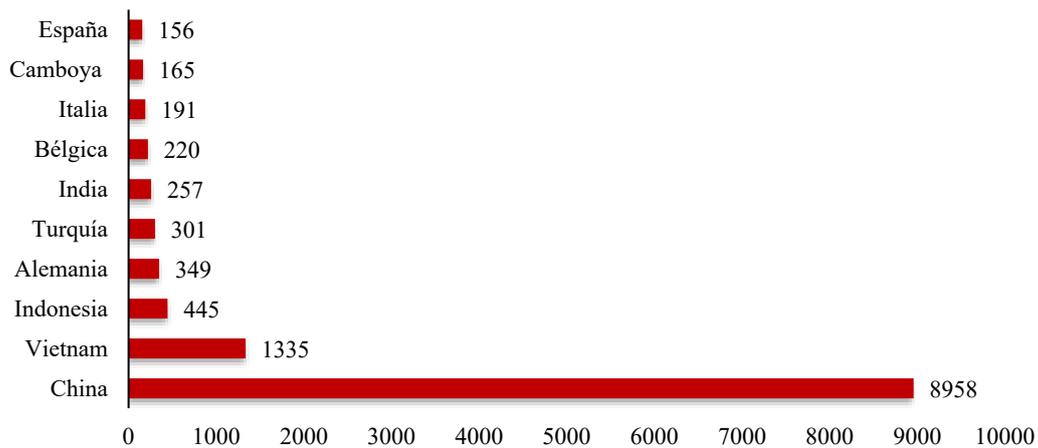
Figura 4: Ranking mayores productores mundiales de calzado 2023 (millones pares)



Fuente: Elaboración propia a partir de WorldFootwear (2024)

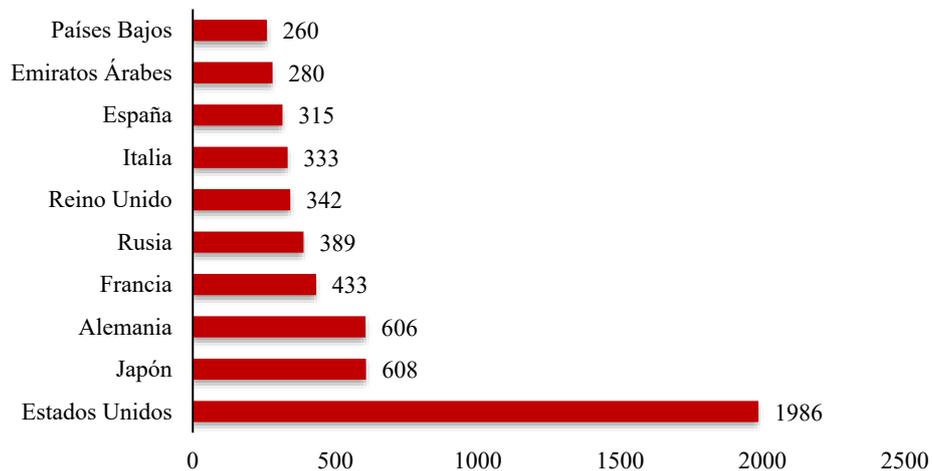
También existe concentración en cuanto a las exportaciones, con liderazgo de países asiáticos al igual que ocurre en la fabricación. China lidera como el principal exportador de calzado a nivel mundial, originando el 63,8% del total de exportaciones, un aumento respecto al 61,3% registrado en 2022. Vietnam se posiciona en un distante segundo lugar con el 9,5%, seguido por Indonesia, que aporta el 3,2%. En conjunto, estos tres países abarcan más de las tres cuartas partes de las exportaciones globales en este sector (World Footwear, 2024). A pesar de la predominancia del continente asiático en cuanto a producción y exportación, Europa ocupa el primer lugar en cuanto a importaciones, aunque se están consolidando otros países como Estados Unidos o Japón.

Figura 5: Ranking mayores exportadores mundiales de calzado 2023 (millones pares)



Fuente: Elaboración propia a partir de WorldFootwear (2024)

Figura 6: Ranking mayores importadores mundiales de calzado 2023 (millones pares)



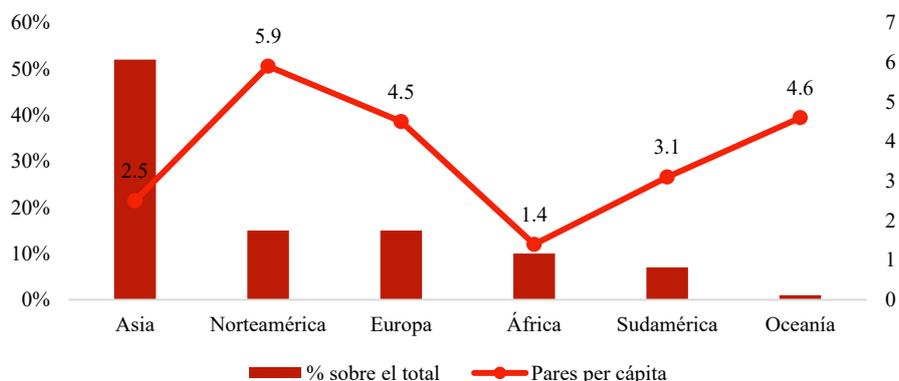
Fuente: Elaboración propia a partir de WorldFootwear (2024)

Si nos centramos en el consumo de calzado a nivel global, observamos diferencias significativas en los patrones de consumo de los diferentes continentes, evidenciando la influencia del poder adquisitivo, la cultura y las necesidades climáticas en cada región. A pesar de que Asia domina el consumo total, su consumo per cápita es relativamente bajo, lo que sugiere un mercado impulsado por la población más que por una alta demanda individual. En contraste, Norteamérica, Europa y Oceanía destacan por un consumo elevado por habitante, lo que indica una mayor rotación de productos y una fuerte presencia de marcas que fomentan el reemplazo frecuente del calzado, ya sea por moda, confort o especialización en distintos usos. África y Sudamérica presentan cifras más bajas, lo que podría estar relacionado con factores económicos, menor acceso a marcas internacionales o un menor hábito de compra en estos productos.

Figura 7: Consumo de calzado por continente en 2022

Consumo de calzado por continentes, en 2022

En porcentaje sobre el total y el número de pares por habitante



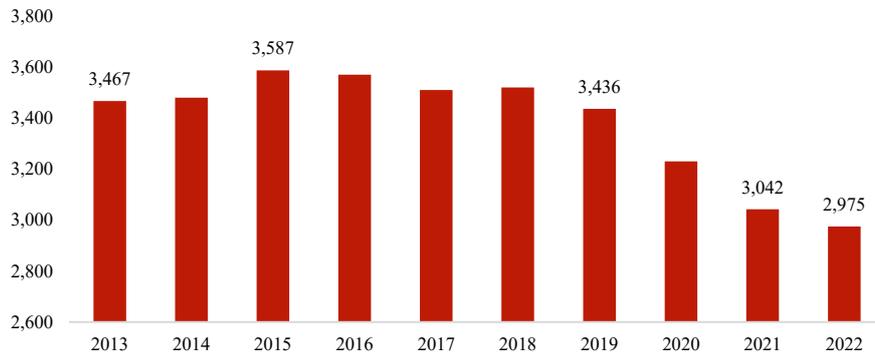
Fuente: Elaboración propia a partir de Modaes (2024)

Centrándonos en la industria del calzado en España, vemos como la globalización ha influenciado la manera de producir de muchas de las empresas españolas. España se sitúa en el vigésimo puesto en cuanto a pares producidos, tras haber reducido su fabricación de zapatos en tres millones de pares (World Footwear, 2024). En este contexto, el calzado español ha adquirido una reputación internacional por su artesanía y la incorporación de tendencias innovadoras, lo que le ha permitido mantener una competitividad destacada, a pesar de los desafíos globales en cuanto a costos de producción y sostenibilidad (Zurita, 2023). Sin embargo, la concentración de la producción en el continente asiático pone de relieve la dependencia a los centros de fabricación de estos países, que ocupan ocho de los diez primeros puestos (World Footwear, 2024).

De acuerdo con el Informe del Calzado en España realizado por Modaes, el número de empresas fabricantes de calzado ha decrecido de manera constante desde 2015. Sin embargo, a pesar de la reducción en el número de fabricantes, la producción no solo en cuanto a número de pares, sino en términos de valor de la producción de calzado, muestra signos de recuperación desde la pandemia (Modaes, 2024). La reducción en el número de fabricantes se debe principalmente a dos factores, al aumento de empresas de mayor tamaño y a la deslocalización de las fábricas de grandes compañías hacia otros países para lograr así ventajas competitivas como los costes laborales (Miranda, 2014).

Figura 8: Evolución del número de empresas de calzado en España

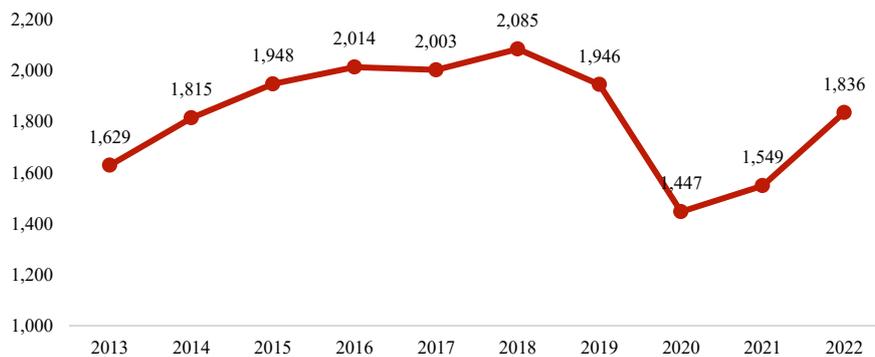
Empresas de fabricación de calzado en España
(Nº de sociedades a 1 de enero de cada año)



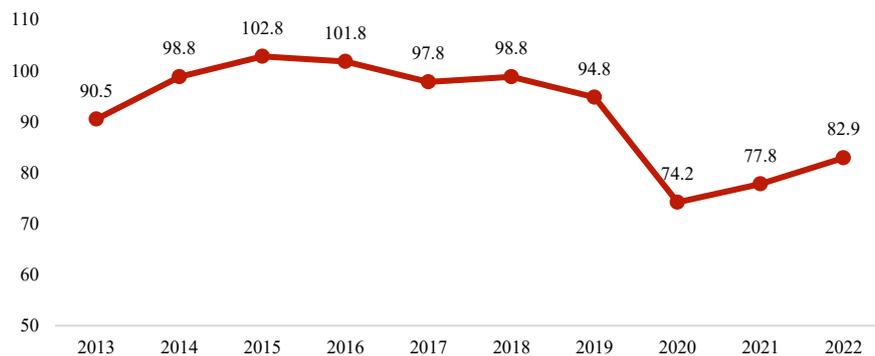
Fuente: Modaes (2024)

Figura 9: Evolución de la producción de calzado en España

Producción de calzado en España, valor
(millones de euros)



Producción de calzado en España, unidades
(millones de pares)

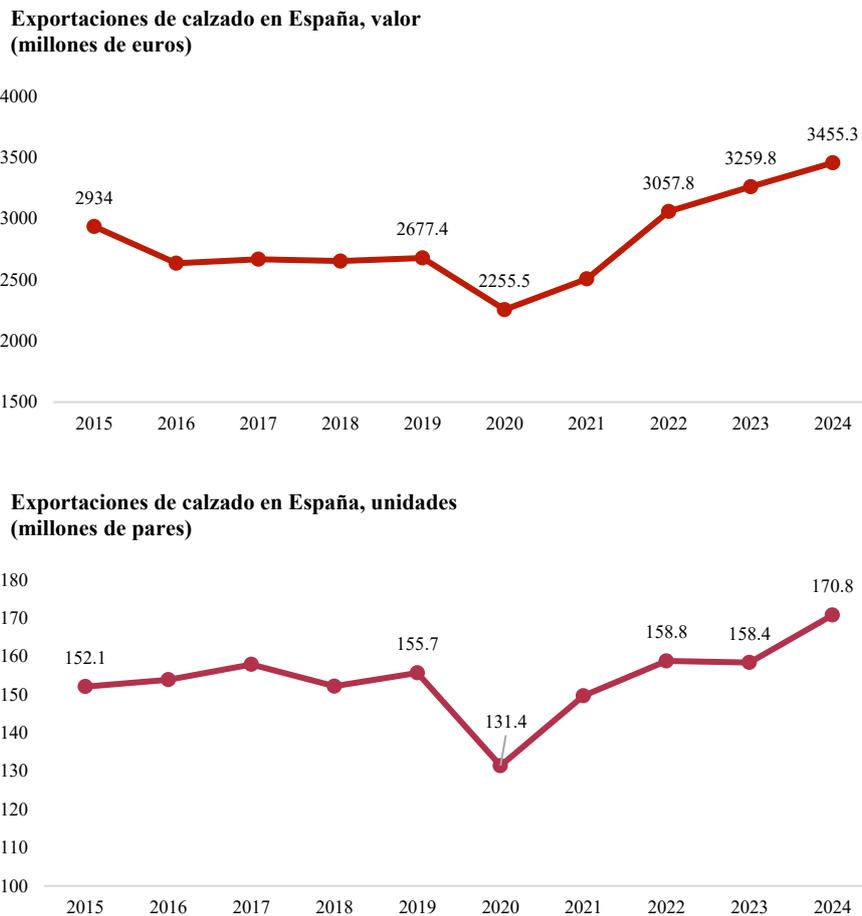


Fuente: Elaboración propia a partir de Modaes (2024)

Adicionalmente, es destacable el aumento en cuanto a las exportaciones de calzado, tanto en términos monetarios como en número de pares situándose en máximos (Modaes, 2024). Las ventas de calzado al exterior alcanzaron en 2022 los 3.057 millones de euros, esto

supone un incremento del 20,3% sobre 2021 y del 13,9% en relación con 2019, último año previo al impacto de la pandemia (Informe del calzado en España 2023, s.f.). Esto muestra que los mercados internacionales, especialmente el europeo valora el calzado español por su calidad, diseño y tradición artesanal. Según la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE) Francia, Italia, Alemania y Estados Unidos se consolidan como los principales destinos de exportación, representando más del 60% del total de las ventas internacionales del sector (Reyes, 2023). Además, la creciente demanda de calzado sostenible y producido con materiales ecológicos ha permitido a muchas marcas españolas diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Este crecimiento también se ha visto impulsado por la digitalización y la expansión del comercio electrónico, que han facilitado el acceso de las marcas a clientes globales.

Figura 10: Evolución de la exportaciones españolas de calzado



Fuente: Elaboración propia a partir de Modaes (2024) y Revista del Calzado (2025)

Las regiones de la Comunidad Valenciana, Castilla-La Mancha, Murcia y La Rioja son especialmente relevantes en la producción, destacando por sus fábricas de alta calidad y la constante innovación en los diseños. La sostenibilidad ha emergido como una tendencia

creciente en este sector, con muchas empresas adoptando procesos de fabricación más respetuosos con el medio ambiente y utilizando materiales reciclables y de origen responsable. Son los cambios en las preferencias del consumidor y valores de marca más pronunciados, lo que ha llevado a las marcas de calzado a repensar sus modelos de negocio, adaptándose a las nuevas demandas de un público más consciente, interesado en productos que combinen la comodidad, la calidad y el compromiso medioambiental. Las empresas españolas han sabido aprovechar esta tendencia, mejorando la durabilidad y sostenibilidad de sus productos, mientras mantienen su distintivo diseño y la elegancia que caracteriza a la moda española. Este dinamismo y capacidad de adaptación es especialmente relevante cuando hablamos de empresas emergentes dentro de la industria del calzado, que se han hecho un hueco tanto en el mercado nacional como internacional.

2. Introducción a la empresa Flabelus

Tras examinar la situación del sector textil tanto a nivel mundial como nacional, se procede a continuación a desarrollar un análisis de la empresa en cuestión, Flabelus.

2.1 Historia y origen de la compañía

Flabelus surge en julio de 2020 de una historia personal y creativa que refleja tanto la pasión por la moda como la búsqueda de soluciones funcionales. La marca fue fundada en el contexto de la pandemia por una emprendedora española, Beatriz de los Mozos, con el afán de transformar las típicas alpargatas en zapatos que se usen durante todo el año y remodelar la técnica española del cosido del calzado (Llanos, 2023). La historia de la empresa se encuentra íntimamente ligada a la pasión por la moda y al deseo de proporcionar una solución innovadora en el mercado del calzado, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19, cuando el mundo experimentaba cambios en el consumo y la moda adaptativa. El nombre de la compañía surge a partir de la fusión de los nombres de tres amigas de las que surge la idea principal de la compañía, Flaminia, Beatriz y Lucrecia, a pesar de que finalmente, únicamente Beatriz siguió adelante con la idea de negocio (Tapia, 2023).

Ilustración 1: Logo de la marca



Flabelus

Fuente: Web oficial Flabelus (Flabelus ,2024)

La idea original de la fundadora era importar zapatillas venecianas a Madrid, pero al intentar adaptarlas a sus necesidades, descubrió que los productores italianos no estaban dispuestos a realizar los cambios funcionales que ella buscaba (Diza Consultores, 2024). Dicho obstáculo la llevó a buscar proveedores en España y, finalmente, a crear un calzado propio que pudiera fabricar en España. Tras varios intentos, en enero de 2020 recibió el primer prototipo: una alpargata artesanal con el diseño de una zapatilla veneciana, pero con la estructura interna necesaria para garantizar comodidad y con un diseño estiloso y para atemporal, para todas las estaciones del año (Palma, 2024).

Por tanto, el concepto de Flabelus no solo nace a partir de una visión estética, sino también a raíz de una necesidad personal, crear un zapato plano y elegante que ofreciera soporte y comodidad para las personas que, como ella, no podían usar calzado muy plano por problemas físicos (Palma, 2024). Buscaba mayor estructura y comodidad en un calzado y fue lo que ella buscaba conseguir al mezclar ambos calzados, además, la manera de producción de la alpargata española, sin dejar de ser un producto artesanal, permite una producción eficiente de la idea por la que Beatriz apostaba (Diza Consultores, 2024).

Si bien es cierto que la compañía surge en un contexto económico, político y global complejo, marcado por la pandemia, Beatriz siempre tuvo claro que su idea valía la pena y lanzó 700 unidades de producción con 8 modelos en diferentes colores (Diza Consultores, 2024). La primera producción las recibió en julio de 2020 y gracias a la financiación que obtuvo de la plataforma de *crowdfunding* Kickstarter, pudo lanzar una primera campaña para alcanzar su objetivo, del que principalmente participaron muchos de sus amigos y familiares, lo que le permitió reinvertir sus beneficios y darse a conocer como marca (Tapia, 2023).

La disponibilidad de locales en Madrid debido a los cierres provocados por la pandemia, le ofrecieron a Beatriz la oportunidad de abrir su primera tienda tras haberse dado a conocer e incrementar sus ventas durante el primer año. Es por tanto en 2021 cuando abren su primera tienda, ubicada en Madrid en la calle Hermosilla; en ella quería plasmar de manera muy concreta tanto los valores como la experiencia de compra y el sentimiento que buscaba en las clientas que visitaran su tienda. A través de ruedas de bicicleta de cuyo caucho nacen las suelas de las zapatillas, lámparas con papel reciclado y moqueta de telas

de terciopelo sobrante, pretenden adentrar a su clienta en el mundo literario Flabelus (De la Hoz, 2023).

Ilustración 2: Tienda Flabelus en Calle Hermosilla, Madrid



Fuente: Reportaje para Harper's Bazaar (Ullate, 2024)

La tienda de Hermosilla sería el precedente a la apertura una segunda tienda en Madrid en el centro comercial Caleido, además de dos tiendas en Londres y una tienda en París, comenzando así sus entrada en el paradigma internacional a través de tiendas propias y no de espacios multimarca o mediante la presencia de *corners* en grandes almacenes. Todas las tiendas, tanto a nivel nacional como internacional han logrado mantener la esencia Flabelus, con elementos representativos como el terciopelo, la esencia literaria y los colores vivos que reflejan el estilo de sus colecciones.

Adicionalmente y continuando con su expansión tanto nacional como internacional, han planteado para el final de 2024 y el inicio de 2025 la apertura de tiendas en Lisboa, Milán, Barcelona, Sevilla y otra tienda en París. Esto prueba como la fuerza a nivel global que está alcanzando la compañía facilita la apertura de nuevas tiendas y localizaciones incluso en continentes en los que aún no tienen presencia, partiendo de una sólida identidad de marca que les consigue acercar al consumidor final mediante elementos propios como azulejos o tejidos en el diseño de las nuevas aperturas.

Ilustración 3: Tienda Flabelus en Lisboa, Portugal



Fuente: Instagram de Flabelus (2025)

En un futuro a su fundadora le encantaría que Flabelus se consolidase como una firma global, exportando el *Made in Spain* a todos los rincones del mundo. Su objetivo es no solo expandir la presencia de la marca en nuevos mercados estratégicos, sino también fortalecer su identidad como sinónimo de artesanía, calidad y sostenibilidad. Para ello, planea continuar con su estrategia de crecimiento controlado, abriendo tiendas físicas en ciudades clave y potenciando su canal digital para llegar a un público aún más amplio. Con esta visión a largo plazo, Flabelus aspira a convertirse en un referente global del calzado de lujo accesible, manteniendo siempre su esencia española y su apuesta por la innovación dentro del sector (Fernández, 2024).

2.2 Propósito: misión, visión y valores

Flabelus surge con la misión de ofrecer al mercado un calzado que combine tradición artesanal, diseño contemporáneo y funcionalidad, diseñado para una mujer todoterreno. Con un firme compromiso con la calidad y la sostenibilidad, la marca busca destacar en el competitivo sector del calzado mediante productos que reflejen la autenticidad de la técnica española del cosido artesanal, adaptada a las necesidades de un consumidor moderno. Desde su fundación, Flabelus ha trabajado para democratizar el lujo artesanal, ofreciendo calzado accesible, cómodo y elegante, diseñado para ser usado durante todo el año. Además, la marca promueve la producción local como una forma de preservar el legado cultural y apoyar a las comunidades artesanales españolas, reduciendo al mismo tiempo su impacto ambiental a través de prácticas responsables en toda su cadena de valor.

La visión de Flabelus se centra en convertirse en un referente global en el sector del calzado artesanal y sostenible, posicionándose como una marca que no solo vende productos, sino que también inspira un estilo de vida consciente y elegante. Su objetivo a largo plazo es expandirse a nuevos mercados internacionales, manteniendo su esencia local y artesanal. Los valores fundamentales de Flabelus son el color, la alegría, la sostenibilidad, la calidad, la comodidad, la literatura y el compromiso social (Flabelus, 2024). La sostenibilidad se manifiesta en el uso de materiales responsables y procesos eficientes; la calidad, en la durabilidad y confort de cada diseño; la innovación, en su capacidad para reinterpretar la tradición; y el compromiso social, en el apoyo a los artesanos locales y la creación de productos que generen un impacto positivo tanto en sus consumidores como en las comunidades involucradas en su fabricación.

2.3 Modelo de negocio y líneas de producto

Flabelus sigue un modelo de negocio *retailer*, combinando la venta online con una presencia estratégica en tiendas físicas. Su estrategia omnicanal le permite llegar a un público amplio, ofreciendo sus productos tanto en su canal digital como en puntos de venta propios y en establecimientos multimarca. Actualmente, su *e-commerce* tiene presencia en más de 75 países (López, 2024), facilitando la internacionalización de la marca y permitiendo que sus clientes accedan a su catálogo desde cualquier parte del mundo. Paralelamente, Flabelus cuenta con tiendas físicas propias en ubicaciones estratégicas como Madrid, Londres y París, además de distribuir sus productos en boutiques especializadas y grandes almacenes que refuerzan su alcance global (Flabelus, 2025).

La estrategia competitiva de Flabelus se basa exclusivamente en la diferenciación. Su propuesta de valor radica en la combinación de diseño exclusivo, producción artesanal y el sello *Made in Spain*, que otorga a la marca un elemento distintivo dentro del sector del calzado (Fernández del Hoyo, 2002; Llanos, 2023). A diferencia de otras firmas que externalizan su producción, Flabelus mantiene un control estricto sobre la calidad y los procesos de fabricación en España, garantizando un producto sostenible y alineado con las tendencias de consumo responsable (Palma, 2024b). Este enfoque no solo refuerza su identidad de marca, sino que también le permite posicionarse como una opción premium dentro del mercado del calzado artesanal.

En cuanto a sus líneas de negocio, la línea de zapatillas de Flabelus es el pilar central de su modelo de negocio y la categoría con la que la marca se dio a conocer. Inspiradas en las tradicionales *friulane* venecianas, sus zapatillas combinan la artesanía española con materiales sostenibles, como suelas elaboradas con un 60% de caucho reciclado y 40% de caucho natural, además de interiores 100% de algodón reciclado (Luis, 2020). La apuesta por la sostenibilidad y el confort se alinea con una creciente demanda de productos que no solo sean estéticamente atractivos, sino que también ofrezcan una experiencia de bienestar (Luis, 2020).

Flabelus ha conquistado a mujeres de todas las edades y estilos, desde celebridades como Sassa de Osma y Pippa Middleton hasta la generación Z, consolidándose como una firma de referencia dentro del sector del calzado premium (Ullate, 2024). A través de sus puntos de venta físicos, la marca busca reforzar su identidad visual y transmitir de manera más directa la esencia de su universo creativo, lo que ha sido clave en su expansión (Ullate, 2024). Esta esencia se ve reflejada en la confección de sus colecciones, que han ilustrado los mundos de “Jo” de Mujercitas, “Daisy” de El Gran Gatsby o “Mulán” (Oraá, 2024).

Además de sus icónicas zapatillas, Flabelus ha diversificado su oferta con nuevas líneas de negocio. En mayo de 2022, la marca amplió su catálogo a la moda prêt-à-porter, apostando por prendas que reflejan su identidad sofisticada y funcional (Carmona, 2022a). Más recientemente, ha incursionado en la moda hogar, integrando textiles y accesorios que siguen su filosofía artesanal y sostenible. Un segmento en el que la firma quiere seguir creciendo es el de los calcetines, una categoría que consideran clave para completar su propuesta estilística (Oraá, 2024). La ampliación de líneas de producto no solo responde a la estrategia de diferenciación de la marca, sino que también le permite reforzar su presencia en distintos segmentos del mercado y fidelizar a sus clientes con una oferta más completa y coherente con su visión (Ullate, 2024)

2.4 Motivos y promotores de la internacionalización

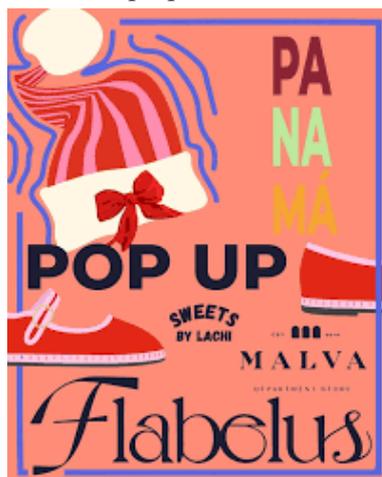
La internacionalización de Flabelus ha sido una parte clave en su estrategia de expansión, y su crecimiento se ha visto impulsado por diversas tácticas que abarcan desde tiendas propias hasta asociaciones con distribuidores multimarca y venta en plataformas como Zalando, Scalpers o El Corte Inglés (Carmona, 2022a). Uno de los principales motores de esta internacionalización son las *flagship stores* o tiendas insignia, que permiten a la marca consolidarse en mercados clave a través de espacios propios donde

pueden ofrecer la experiencia de marca completa (Ullate, 2024). Estas tiendas no solo actúan como puntos de venta, sino como centros de atracción de clientes que buscan una experiencia única de la marca, lo que les da una ventaja competitiva en el mercado internacional y en su estrategia de crecimiento internacional.

Otro aspecto importante en la estrategia de internacionalización es la expansión a través de distribuidores multimarca, que reduce el riesgo de entrada en otros mercados al partir de una base consolidada en el mercado (Johnson et al., 2020). Flabelus ha entrado en mercados internacionales como Chile y Canadá, lo que le permite acceder a una clientela más amplia mediante puntos de venta que ya están establecidos en esos territorios (Carmona, 2022). La asociación con tiendas multimarca le ha permitido a la empresa diversificar su alcance, especialmente en países donde las tiendas propias aún no están planteadas por desconocimiento de su público potencial. Este enfoque también ayuda por tanto a la marca a evaluar la demanda y aceptación de sus productos antes de realizar una inversión significativa en el mercado local.

Además, Flabelus también ha apostado por un formato muy contemporáneo y flexible de expansión mediante *pop-up stores*. Estos puntos de venta temporales, que aparecen en lugares estratégicos y de alta afluencia, permiten a la marca realizar pruebas de mercado, generar un alto nivel de visibilidad y captar la atención del público en mercados donde aún no tiene una presencia sólida (Román et al., 2024). A través de las *pop-up stores*, Flabelus no solo promueve su calzado, sino que crea un conocimiento y experiencia de marca interactiva que facilita la conexión directa con sus consumidores, fortaleciendo su presencia internacional y posicionándose como una marca innovadora y adaptable a diferentes contextos y públicos (Modaes, 2024). Además, como sucedió con la primera tienda, el hecho de abrir tiendas *pop-up* les da la oportunidad de que se conviertan en puntos de venta permanente, partiendo de conocimiento previo por parte de los consumidores de esa ciudad (Carmona, 2022a)

Ilustración 4: Cartel Pop-up de Flabelus en Panamá



Fuente: Instagram de Flabelus (2025)

3. Conclusión parte I

A la luz del análisis realizado en la primera parte del trabajo, se puede afirmar que Flabelus se encuentra en una posición especialmente favorable para continuar con su proceso de internacionalización y con ello dar respuesta positiva a la primera pregunta de investigación de este estudio de PI1: ¿Dispone la empresa Flabelus de las capacidades y recursos necesarios para continuar con su internacionalización, teniendo en cuenta su entrada en mercados como París y Londres? La evolución positiva del sector global de la moda y calzado, la creciente demanda de productos sostenibles, y el auge del comercio electrónico ofrecen un contexto favorable para que marcas como Flabelus expandan su presencia más allá de sus actuales mercados en Madrid, Londres y París. En este entorno de transformación y adaptación, Flabelus ha demostrado tener una propuesta de valor única que combina tradición artesanal, compromiso con la sostenibilidad y un diseño contemporáneo que responde a las necesidades del consumidor actual.

La sólida identidad de marca que ha construido en tan solo unos años, su capacidad de innovación en un producto tradicional como la alpargata, y la eficiente diversificación de sus canales de venta –presencia física, digital y colaboraciones multimarca– le otorgan una ventaja competitiva difícil de replicar. Además, su modelo de negocio omnicanal y la buena acogida de su propuesta en diferentes contextos culturales refuerzan la viabilidad de continuar su expansión en nuevos mercados internacionales. En este sentido, puede concluirse que Flabelus no solo dispone de los recursos adecuados para avanzar en su proceso de internacionalización, sino que también cuenta con un entorno sectorial y una

demanda global alineada con su filosofía de marca. Su compromiso con la calidad, el diseño responsable y la experiencia de cliente posicionan a Flabelus como una marca con potencial real de crecimiento internacional sostenible, capaz de adaptarse a mercados diversos sin perder su esencia.

PARTE II: DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA FLABELUS

En esta segunda parte se comenzará con el diseño del plan de marketing internacional que mejor se ajuste a la continuación en la expansión internacional de Flabelus para posteriormente seguir implementándolo y adaptándolo a los mercados exteriores. Para que esto funcione, se realizará un análisis de los distintos modelos de internacionalización; evaluando cuales se deben de seguir porque se adaptan mejor con esta empresa. El modelo o los modelos seleccionados servirán como base teórica para llevar a cabo una implantación del plan de marketing internacional exitoso para Flabelus.

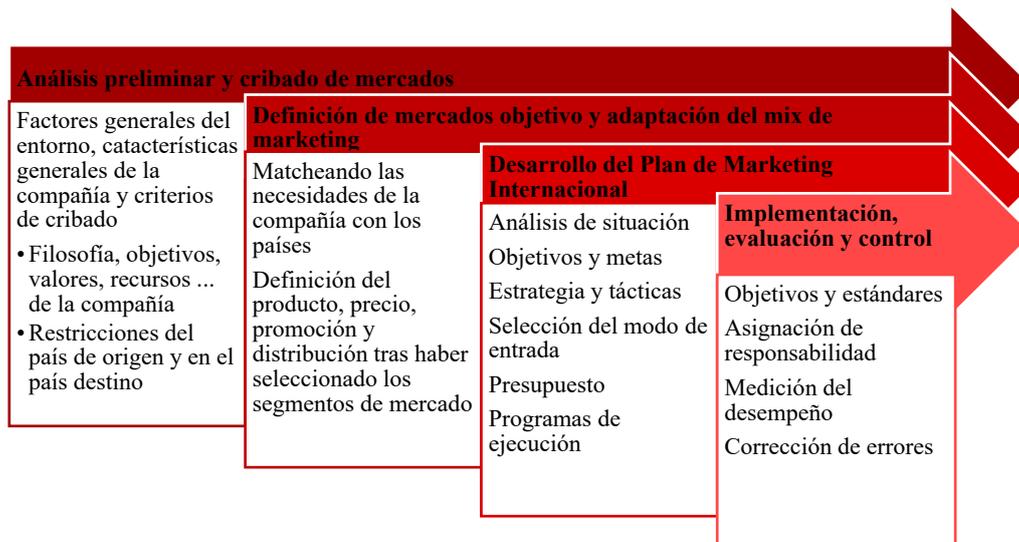
4. Análisis de Modelos de Plan de Marketing Internacional: Mejores prácticas

Una vez realizada la revisión de la literatura y con el objetivo de conocer cuál es el modelo de internacionalización más apropiado para Flabelus, se analizarán tres modelos diferentes de marketing internacional. Los tres modelos a estudiar serán el modelo de internacionalización de Cateora, Gilly y Graham (2015), el de Hollensen (2014) y el del ICEX (Cerviño et al. 2017; Cerviño et al. 2023).

4.1 Modelo de Plan de Marketing de Cateora, Gilly y Graham

El primer modelo de internacionalización seleccionado es el desarrollado por Cateora, Gilly y Graham. Este modelo presenta un enfoque estructurado en cuatro fases que permiten evaluar la viabilidad y ejecución de un plan de marketing internacional. Dichas fases, quedan resumidas en la siguiente figura:

Figura 11: Fases de internacionalización del modelo de Cateora et al. (2015)



Fuente: Elaboración propia a partir de Cateora, Gilly y Graham (2015).

Fase I: Análisis preliminar y cribado de mercados

El primer paso del proceso consiste en una evaluación exhaustiva de los mercados potenciales. En esta etapa, la empresa debe determinar en qué mercados existentes conviene realizar una inversión, considerando algunos factores como: fortalezas y debilidades de la empresa en relación con cada mercado; el potencial del mercado basado en factores económicos, políticos y sociales, la infraestructura de distribución y canales de comercialización disponibles y la estabilidad política y las diferentes regulaciones legales. Para ello, debe realizar un análisis de sus debilidades y fortalezas y un análisis

externo de los potenciales mercados. La selección de mercados se realiza mediante criterios predefinidos como el volumen de demanda, la rentabilidad esperada, el nivel de competencia y la estabilidad económica.

En el caso de Flabelus, la empresa ya ha demostrado éxito en mercados europeos clave como España, Francia y Reino Unido. Sin embargo, la expansión al Norte de Europa, Iberoamérica o Estados Unidos podría representar una gran oportunidad y son mercados que deberían ser analizados en profundidad atendiendo a factores como la demanda de producto o la compatibilidad de marca de cara a escoger un potencial mercado de internacionalización.

Fase II: Definición de mercados objetivo y adaptación del mix de marketing

Tras la selección del mercado, es necesario adaptar el marketing mix (producto, precio, distribución y promoción) a las condiciones y expectativas del nuevo entorno. En esta fase, se deben analizar detalladamente las características del mercado objetivo para garantizar una entrada exitosa y sostenible. Es fundamental evaluar qué ajustes culturales o ambientales son necesarios para adaptar la estrategia comercial de manera efectiva, ya que las diferencias en gustos, preferencias y comportamientos de compra pueden requerir modificaciones en el diseño del producto, el enfoque publicitario o los canales de distribución. Además, se debe analizar si el coste de estas adaptaciones se justifica con los beneficios esperados, asegurando que la inversión en la adecuación del producto y la estrategia comercial resulte rentable en el mediano y largo plazo.

Fase III: Desarrollo del Plan de Marketing Internacional

En esta fase se establece un plan concreto para el mercado seleccionado, que puede tratarse de un país concreto o un conjunto de estos. El plan de marketing comienza con un análisis detallado de la situación y culmina con la selección de una modalidad de entrada y un programa de acción específico para el mercado. El plan específico establece qué se debe hacer, quién, cómo se debe hacer y cuándo; para ello se incluyen presupuestos y expectativas de ventas y ganancias.

Fase IV: Implementación y control

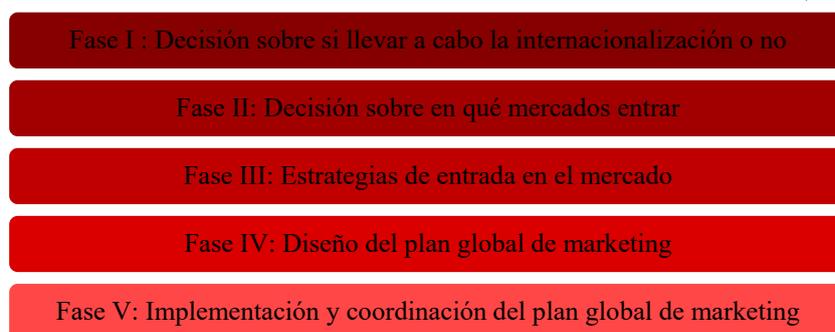
La última fase implica la puesta en marcha del **plan**, así como su coordinación, control y evaluación continua de su desempeño. Se establecen indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir diferentes métricas y evaluar así el éxito de las estrategias implementadas, algunos pueden incluir: volumen de ventas, rentabilidad obtenida o cuota

de mercado. El control y seguimiento es clave para la implementación de acciones correctivas y definir nuevas hojas de ruta en el mismo país o en otros similares.

4.2 Modelo de Plan de Marketing de Hollensen

Por su parte, el modelo de internacionalización desarrollado por Hollensen (2014) plantea un enfoque estructurado en cinco fases que permiten definir la ejecución y la toma de las principales decisiones de un plan de marketing basándose en el concepto de globalización. El objetivo del plan de marketing internacional de este modelo es lograr la formación de ventajas competitivas duraderas a lo largo del tiempo que se ajusten y perpetúen en los mercados internacionales donde se encuentren, con la meta de que el proceso de internacionalización sea exitoso para la compañía (Hollensen 2014; Fernández del Hoyo, 2009). Las cinco fases propuestas, quedan resumidas en la siguiente figura:

Figura 12: Fases de internacionalización del modelo de Hollensen (2014)



Fuente: Elaboración propia a partir de Hollensen (2014).

Fase I: Decisión sobre si llevar a cabo la internacionalización o no

La primera fase del proceso está orientada en tomar la decisión sobre si la internacionalización se debe llevar a cabo o no, suponiendo esta una opción viable y estratégica para el futuro de la compañía a raíz de evaluar factores económicos, sociales y políticos. La decisión de internacionalización tiene como principal motivo el crecimiento en término de ingresos. Sin embargo, hay otros motivos que pueden impulsar o frenar esta decisión, diferenciando entre incentivos proactivos y reactivos.

Entre los motivos proactivos que favorecen la internacionalización destacan la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento, la diversificación del riesgo, la obtención de economías de escala, la ventaja competitiva y la mejora de la imagen de marca en el mercado global, orientados al crecimiento y a la generación de beneficios. En contraste, los motivos reactivos incluyen la saturación del mercado local, la presión de la competencia, la necesidad de satisfacer demandas de clientes internacionales y la

existencia de acuerdos comerciales que faciliten la expansión. A diferencia de los motivos proactivos, implican que la empresa responde a presiones o amenazas tanto en su mercado doméstico como en mercados extranjeros, ajustando sus operaciones de manera pasiva con el tiempo.

Estos motivos que deben tenerse en consideración de cara a tomar la decisión deben ir en consonancia, no solo con el motivo que tenga la empresa para llevar a cabo su proceso de internacionalización, sino con la estrategia formulada por parte de los directivos de la compañía que asegure en el largo plazo el éxito de esta. Para la concreción de dichos motivos y su respetiva justificación, se pueden emplear elementos de análisis estratégico como son el análisis DAFO o la descripción de su cadena de valor. Esta primera fase es crucial, ya que establece las bases de la estrategia de internacionalización y minimiza los riesgos de una expansión prematura o mal planificada.

Fase II: Decisión sobre en qué mercados entrar

Una vez tomada la decisión de internacionalizarse, el siguiente paso es identificar y seleccionar los mercados más adecuados para seleccionar el mercado óptimo. Para ello, se requiere un análisis detallado de factores macro y microeconómicos mediante la recopilación de información, tanto de fuentes primarias; recogidas por la propia empresa, como datos secundarios; obtenidos por otros actores. A nivel macro, se evalúan, a través de un análisis PESTEL, variables como el PIB, la estabilidad política y económica, las barreras arancelarias y la infraestructura o la capacidad tecnológica del país objetivo. Además, de cara a profundizar en el entorno sociocultural, se puede emplear el análisis CAGE⁴. Posteriormente se emplean criterios que son más específicos, de carácter más micro y se centran en los clientes; en aspectos como su comportamiento, estilo de vida o preferencias y en aspectos como la intensidad competitiva o la facilidad de entrada al mercado.

Fase III: Estrategias de entrada en el mercado

La tercera fase se centra en la selección de la estrategia de entrada más adecuada una vez seleccionado el mercado en el que comenzará a operar la empresa. Existen diversas opciones, cada una con ventajas y desventajas en términos de inversión, riesgo y control. Para el estudio de estas, deben estudiarse, según Hollensen (2014), diferentes factores que

⁴ CAGE: El marco CAGE delinea cuatro dimensiones de distancia cruciales en los negocios internacionales: cultural, administrativa, geográfica y económica (Mayrhofer, 2024)

de acuerdo a su influencia, deberán tener mayor o menor peso en la elección de la estrategia de entrada. Se distinguen por tanto cuatro grupos de factores:

1. Factores internos: la disponibilidad de recursos, la experiencia internacional y el tamaño de la empresa afectan la capacidad de asumir riesgos y gestionar inversiones en el extranjero. Empresas más pequeñas suelen optar por exportaciones, mientras que grandes corporaciones pueden elegir inversión directa.
2. Factores externos: la distancia sociocultural entre el país de origen y el de destino; el tamaño del mercado y su crecimiento esperado; la intensidad competitiva y las barreras directas e indirectas al comercio; y las diferencias en prácticas empresariales destacan entre otros factores externos que pueden afectar la entrada. Mercados con alta incertidumbre o barreras comerciales favorecen la entrada mediante joint ventures o licencias para minimizar riesgos.
3. Características del modo deseado de entrada: de acuerdo al grado de riesgo, control y flexibilidad que se desee adoptar al entrar en nuevos mercados, los modos de entrada escogidos podrán variar.
4. Comportamiento específico de la transacción: cuando el conocimiento específico de la empresa es tácito y difícil de transferir, se favorecen modos de entrada jerárquicos, como la inversión directa. La dificultad en la articulación y transmisión de este conocimiento hace que las empresas prefieran modos en los que puedan gestionar internamente estos activos y minimizar riesgos asociados a la transferencia de *know-how*.

Entre las principales estrategias de entrada se encuentran:

- Exportación directa e indirecta: La exportación directa implica que la empresa vende sus productos directamente a distribuidores o clientes en el mercado extranjero, lo que le permite un mayor control sobre la comercialización y la marca. La exportación indirecta se realiza a través de intermediarios, como agentes o empresas especializadas, lo que reduce el riesgo, pero también el control sobre la estrategia comercial. Implican bajo nivel de inversión y riesgo, pero también menor control sobre la distribución.
- Licencias y franquicias: Estos métodos permiten a una empresa expandirse rápidamente mediante acuerdos con socios locales. En el caso de las licencias, la empresa otorga a un tercero el derecho de producir y vender su producto en un

mercado específico. Las franquicias, en cambio, implican un modelo más estructurado donde el franquiciador mantiene un mayor control sobre la operación.

- **Joint ventures:** Este modelo consiste en la asociación con una empresa local para operar en conjunto en el mercado extranjero. Este método reduce los riesgos y facilita la adaptación al entorno local, aunque requiere una cooperación efectiva entre los socios.
- **Inversión directa:** Consiste en el establecimiento de filiales o la adquisición de empresas extranjeras, lo que brinda el máximo control sobre la operación, pero también implica un mayor compromiso de recursos y exposición a riesgos financieros y regulatorios.

Para determinar la estrategia de entrada más adecuada, las empresas deben analizar el grado de control, inversión y riesgo asociado a cada opción. La selección también depende del nivel de compromiso y recursos de la empresa, así como de las condiciones específicas del mercado objetivo.

Fase IV: Diseño del plan global de marketing

La cuarta fase del proceso de internacionalización según Hollensen representa un momento clave en la estrategia internacional: la construcción del Programa de Marketing Global. Esta fase tiene como propósito fundamental definir cómo la empresa ofrecerá valor a los consumidores en los mercados objetivo, integrando elementos de estandarización y adaptación local según las necesidades del entorno. El diseño del plan global no solo debe responder a criterios estratégicos, sino también tácticos, basándose en el análisis previo de las condiciones del mercado, las preferencias culturales, las capacidades de la empresa y la naturaleza del producto o servicio.

El plan de marketing internacional debe contar con un nivel adecuado de detalle, coherencia y especificidad para garantizar su adecuación al contexto del país de destino. Para ello, se formula un marketing mix internacional, estructurado en las tradicionales 4P: Producto, Precio, Distribución (Place) y Promoción, considerando las oportunidades de estandarización global y las exigencias de adaptación local.

En primer lugar, debe decidirse qué producto será el que se proporcione al cliente de país de destino. Esta elección implica no solo el tipo de producto, sino también sus características físicas, simbólicas y funcionales, las cuales deben estar alineadas con la

cultura local, las necesidades de los consumidores, el clima, la normativa legal o incluso los hábitos de consumo. Hollensen distingue entre tres niveles de oferta: producto básico, producto esperado y producto ampliado. En función del grado de estandarización posible, se puede optar por la estrategia de producto global (misma oferta en todos los mercados) o por una estrategia de adaptación parcial o total, según la distancia cultural y las preferencias del consumidor. Esta decisión también puede influirse por la percepción del país de origen o por estrategias de marca global frente a marcas locales.

Por otro lado, la fijación del precio en los mercados internacionales es uno de los elementos más complejos del marketing mix, dado que debe ajustarse a variables como los costes logísticos, aranceles, tipos de cambio, poder adquisitivo, sensibilidad al precio, competencia local y percepción de valor. Hollensen señala que existen tres enfoques estratégicos principales: precios estandarizados, un mismo precio a nivel global; precios adaptados, estableciendo diferentes precios según el mercado; o precios diferenciados por segmento. Asimismo, las decisiones sobre términos de pago, condiciones de financiación o estrategias de entrada deben alinearse con los objetivos de posicionamiento y rentabilidad del mercado específico.

La elección de los canales de distribución es otro aspecto crítico para la entrada y consolidación en mercados internacionales. Las decisiones abarcan desde la estructura del canal (directo o indirecto), hasta la selección de intermediarios, socios locales o plataformas digitales. Hollensen destaca que la estructura de canales varía en función de factores como la infraestructura del país, la legislación, los hábitos de compra y el nivel de control deseado. Por ejemplo, en mercados desarrollados es común el uso de canales omnicanal o comercio electrónico, mientras que en economías emergentes puede ser más efectivo emplear distribuidores locales.

Por último, la comunicación internacional debe adaptar los mensajes y medios a las características culturales y comunicacionales de cada país. El modelo AIDA⁵, planteado por otros autores, puede servir como guía estructural para las campañas promocionales. Existen dos grandes enfoques: comunicación estandarizada, que permite economías de escala y coherencia de marca, y comunicación adaptada, que busca una mayor conexión

⁵ El modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción) es uno de los enfoques clásicos de comunicación que guía el diseño de mensajes publicitarios en el marketing internacional. Se basa en captar la atención del público, despertar su interés, generar un deseo y conducir a la acción de compra. (Kotler & Armstrong, 2017)

cultural con el consumidor local (Kotler & Keller, 2016). Factores como el idioma, los valores sociales, el uso de celebridades, las plataformas digitales predominantes y la normativa publicitaria influyen directamente en la estrategia de promoción. En la actualidad, la digitalización ha generado oportunidades clave en *social media marketing*, *influencer marketing* y *experiential marketing*, donde el consumidor es partícipe activo en la creación de valor (Keller, 2020)

Fase V: Implementación y coordinación del plan global de marketing

La fase final consiste en la implementación del PMI de manera efectiva, de manera que para la empresa sea sostenible a largo plazo. Esta etapa implica traducir las decisiones estratégicas en acciones operativas, garantizando una ejecución coherente y eficiente a nivel global. Como requisito previo, la empresa debe contar con una previa estructura organizativa sólida y adecuada de cara a implementar el PMI. Además, posterior a la implementación es crucial el seguimiento continuo y control de los objetivos mediante planes anuales y la evaluación del rendimiento mediante indicadores clave (KPIs⁶), que aseguren el éxito de la implementación en el medio y largo plazo.

Hollensen destaca que parte del éxito de esta fase depende también de la capacidad continua de adaptación a los cambios en el entorno, lo que convierte al feedback por parte del consumidor y la búsqueda de mejoras constantes en fundamentales dentro de este proceso. Además, la coordinación dentro del equipo de origen fortalecerá la ventaja competitiva en mercados de destino y contribuirá a lograr coherencia global como pilar del marketing mix.

4.3 Modelo de Plan de Marketing del ICEX

El último modelo considerado para el análisis es el diseñado por el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), en sus dos versiones de Cerviño et al. (2017; 2023) destaca por su enfoque integral, práctico y especialmente adaptado a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) españolas que buscan internacionalizarse. Este modelo no solo ofrece una metodología clara y secuencial, sino que también incorpora herramientas

⁶ Los indicadores claves de rendimiento (KPI, Key Performance Indicators) son un conjunto de indicadores útiles en las organizaciones y proyectos para medir las variables establecidas al momento de decidir qué factores presentan gran influencia o tienen mayor impacto en una organización (Ortiz y Pardo, 2021).

de análisis y selección adaptadas a la realidad de los mercados actuales. A diferencia de otros enfoques teóricos, el modelo del ICEX está orientado a la acción empresarial y se apoya en una perspectiva iterativa y flexible, reconociendo la necesidad de adaptar constantemente las estrategias a los cambios del entorno internacional a través de 6 etapas:

Figura 13: Fases de internacionalización del modelo del ICEX (2023)



Fuente: Elaboración propia a partir de ICEX (2023).

Fase 1: Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es una síntesis clara y estructurada del PMI. Su objetivo es ofrecer una visión general del proyecto destacando sus elementos esenciales: la situación actual de la empresa, los objetivos de la internacionalización, los mercados seleccionados, el modo de entrada elegido y las principales estrategias de marketing a emplear. A pesar de redactarse al concluir el PMI, su ubicación permite una ágil lectura por parte de socios, directivos o potenciales inversores (Cerviño et al., 2023).

Fase 2: Análisis de la Situación Actual

El análisis de la situación actual permite conocer el punto de partida real de la empresa antes de iniciar su proceso de internacionalización. Esta fase incluye tanto un diagnóstico interno; que evalúa los recursos, capacidades, posicionamiento de marca, estructura organizativa, experiencia previa en mercados exteriores y ventajas competitivas, como un análisis externo, centrado en las oportunidades y amenazas del entorno internacional (Cerviño et al., 2023).

La empresa debe apoyarse en herramientas estratégicas como el análisis DAFO o CAME para identificar qué factores pueden impulsar o limitar su internacionalización. Asimismo, se recomienda realizar un benchmarking competitivo, estudiar la situación del sector a nivel global y analizar las tendencias de consumo, marcos normativos y posibles barreras arancelarias o logísticas en los mercados potenciales (Llamazares, 2016). Este análisis no solo permite tomar decisiones estratégicas más realistas y fundamentadas, sino que también facilita la selección de mercados coherentes con las capacidades y objetivos de la empresa.

Fase 3: Selección del mercado potencial

La selección de mercados potenciales es una de las decisiones más estratégicas dentro del proceso de internacionalización, ya que condiciona todas las fases posteriores del plan de marketing internacional. Esta etapa implica una evaluación sistemática y comparativa de diferentes países o regiones en función de su atractivo comercial, accesibilidad y adecuación al perfil de la empresa. Según el modelo propuesto por el ICEX (Cerviño et al., 2023), este análisis debe realizarse de forma escalonada, avanzando desde una perspectiva macro a una más micro, a través de cuatro subfases: selección interregional, análisis regional, análisis del entorno nacional y elección del segmento transnacional.

En primer lugar, se efectúa una selección preliminar interregional, donde se agrupan países según criterios de cercanía geográfica, similitud cultural o necesidades básicas compartidas. A continuación, se realiza una selección a nivel regional, mediante el uso de matrices de ponderación que valoran aspectos como el potencial de mercado, el riesgo político-económico, la estabilidad jurídica o la existencia de barreras arancelarias y logísticas (Llamazares, 2016).

En una tercera subfase, se lleva a cabo el análisis del entorno nacional, centrado en evaluar la demanda existente, la oferta competitiva, la estructura de precios y canales de distribución. Este paso permite aplicar una prueba de viabilidad de mercado para detectar posibles dificultades operativas o incompatibilidades regulatorias. Finalmente, se realiza la elección del segmento transnacional, identificando públicos objetivos mediante variables demográficas y psicográficas, y evaluando su escalabilidad a otros mercados. Esta fase también determina el posicionamiento de marca más adecuado y prepara la base para el diseño del marketing mix.

Este enfoque progresivo y multietapa, recogido en la Figura 14, no solo mejora la calidad de la selección de mercados, sino que permite a la empresa diseñar una estrategia de expansión por fases, ya sea mediante una política de concentración o diversificación de mercados.

Figura 14: Matriz de selección estratégica de mercados internacionales



Fuente: Elaboración propia a partir de ICEX (2023)

Fase 4: Selección del modo de entrada

Una vez definido el mercado objetivo, el siguiente paso consiste en seleccionar el modo de entrada más adecuado para acceder a dicho mercado. Esta decisión resulta estratégica, ya que afecta directamente al grado de compromiso, control y riesgo que la empresa asumirá en su proceso de internacionalización (Cerviño et al., 2023).

El modelo del ICEX señala que la elección del modo de entrada debe basarse en una evaluación rigurosa de diversos factores, como el nivel de recursos disponibles, la experiencia internacional previa de la empresa, el tipo de producto o servicio, el grado de adaptación requerido, así como las condiciones del entorno político, económico y jurídico del país de destino. En función de estos elementos, se contemplan diferentes opciones: exportación (directa o indirecta), acuerdos contractuales (licencias, franquicias), cooperación empresarial (joint ventures) o inversión directa mediante filiales o adquisiciones.

El ICEX propone el uso de herramientas como la matriz de evaluación de modos de entrada, que permite comparar alternativas según criterios como control, coste, flexibilidad y riesgo. Esta matriz facilita la toma de decisiones coherentes con los objetivos estratégicos y capacidades reales de la empresa. Escoger un modo de entrada adecuado resulta determinante para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto internacional.

Fase 5: Política de Marketing y Estrategia Internacional

Esta fase se centra en el diseño del marketing mix adaptado al mercado de destino, lo cual implica tomar decisiones sobre producto, precio, distribución y comunicación, alineadas con el posicionamiento deseado y las características del entorno. El ICEX (Cerviño et al., 2023) destaca que la empresa debe decidir en qué medida estandariza o adapta su propuesta de valor a cada país, considerando factores culturales, normativos y competitivos.

El producto puede requerir adaptaciones funcionales o simbólicas; el precio debe reflejar el poder adquisitivo local y la estructura de costes; la distribución depende de la infraestructura y comportamiento del consumidor; y la comunicación debe ajustarse a los códigos culturales y canales predominantes. El objetivo final es diseñar una propuesta coherente con el público objetivo y viable en términos operativos.

Fase 6: Financiación

La última fase del modelo ICEX aborda la planificación financiera de la internacionalización. En ella se estiman los costes asociados al plan de marketing internacional; incluyendo logística, promoción, adaptación del producto, personal local, inversiones iniciales, y se identifican las fuentes de financiación disponibles, tanto internas como externas.

El ICEX recomienda elaborar previsiones económicas a corto y medio plazo y considerar programas de apoyo a la internacionalización ofrecidos por entidades públicas como COFIDES o ENISA. Además, se valoran fórmulas como la financiación bancaria, fondos propios, o instrumentos europeos, como el Programa Horizonte Europa o los fondos *NextGenerationEU*.

Una planificación financiera realista y bien estructurada reduce el riesgo del proyecto y permite asignar los recursos de forma eficiente, lo cual es clave para la sostenibilidad del proceso internacional.

5. Diseño e implantación del Modelo de Plan de Marketing *ad hoc* para Flabelus

A continuación, se aplicará a Flabelus el modelo de internacionalización seleccionado. Tras el estudio de distintos modelos de internacionalización consagrados en el marco teórico, se clarifica en este caso que el más acorde a la marca de Flabelus, es el de ICEX desarrollado previamente. La selección de este modelo se basa en la presunción de que gracias a las seis fases que lo componen y al tratarse un modelo más adecuado para

empresas españolas, Flabelus podrá continuar su internacionalización con una mayor rapidez y precisión y adaptándose a las necesidades de los consumidores estudiadas a partir de un análisis de sentimiento de estos.

5.1 Situación actual para la continuación de su internacionalización

Con el objetivo de diseñar un plan de marketing internacional adaptado a la realidad de Flabelus, se procede a un diagnóstico estratégico dividido en tres bloques: un análisis DAFO para identificar las fortalezas internas y amenazas del entorno; un análisis de las cinco fuerzas de Porter que permitirá evaluar la intensidad competitiva del sector y los factores estructurales que afectan a la rentabilidad; y, finalmente, una revisión de la situación financiera de la empresa para valorar su capacidad real de inversión y sostenibilidad en su proceso de expansión internacional.

5.1.1. Análisis DAFO

Habiendo analizado el contexto nacional e internacional del sector de la moda y del calzado, y el modelo de negocio y proyección de la empresa objeto del análisis, vamos a realizar un análisis DAFO para dar a conocer las ventajas competitivas que Flabelus debe potenciar en su estrategia de internacionalización. Un análisis DAFO o SWOT por sus siglas en inglés, evalúa las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y desafíos externos en el entorno de la empresa (Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

Debilidades

Flabelus enfrenta ciertos desafíos en su crecimiento global. La falta de reconocimiento internacional es una barrera para su consolidación en mercados extranjeros, lo que requiere una fuerte inversión en marketing y posicionamiento de marca. Además, los costes de producción elevados, derivados de la fabricación artesanal en España, impiden que la marca compita en precio con empresas que producen en países con menores costes laborales. El posicionamiento premium, aunque atractivo para determinados segmentos, puede dificultar el acceso a públicos más sensibles al precio. A diferencia de otras marcas con producción deslocalizada, Flabelus no dispone de ventajas en costes, lo que reduce su margen de maniobra en estrategias de precios competitivos. Asimismo, su presencia internacional directa sigue siendo limitada, lo que podría mermar su visibilidad en mercados clave.

Amenazas

El sector del calzado es altamente competitivo y está dominado por grandes firmas internacionales con recursos para influir en el mercado. Los cambios en los hábitos de consumo también representan una amenaza, ya que las tendencias de moda evolucionan rápidamente y los consumidores buscan opciones versátiles y asequibles. La globalización ha incrementado la presión competitiva, con la entrada de nuevos actores provenientes de países asiáticos que ofrecen productos similares a precios más bajos gracias a ventajas en costes de producción. Además, la facilidad para replicar diseños en el sector moda aumenta el riesgo de erosión del valor diferencial si no se protege adecuadamente mediante propiedad intelectual o branding. Por último, las fluctuaciones económicas y cambiarias pueden afectar negativamente la demanda internacional de productos premium.

Fortalezas

Uno de los principales valores diferenciales de Flabelus es su fabricación artesanal y sostenible, una característica cada vez más valorada por los consumidores. Su enfoque en exclusividad y diferenciación, junto con la etiqueta *Made in Spain*, refuerza su posicionamiento premium en el mercado. La fuerte identidad de la marca ha logrado convertir sus zapatillas en un producto fácilmente reconocible, lo que se ve reforzado por una estrategia de comunicación digital muy efectiva en redes sociales. La existencia de imitaciones en el mercado puede interpretarse como un refuerzo indirecto de su propuesta de valor, al consolidar el reconocimiento del diseño original entre los consumidores. La combinación de presencia omnicanal, con tiendas físicas y un canal online sólido, permite a Flabelus ofrecer una experiencia de compra completa y personalizada. Asimismo, destaca la implicación del equipo fundador en el control de calidad y estrategia de marca, lo que garantiza coherencia en la identidad de la empresa.

Oportunidades

El auge de la globalización y la homogeneización de estilos favorece la expansión de Flabelus a nuevos mercados. La creciente demanda por productos sostenibles y responsables impulsa el interés por su modelo de negocio basado en producción ética. Además, la tendencia de moda cómoda y versátil refuerza la propuesta de valor de la marca, que combina estilo y confort en sus diseños. Las colaboraciones estratégicas con otras marcas y diseñadores pueden ampliar su alcance y reforzar su exclusividad. La participación en ferias internacionales y eventos de moda, especialmente con apoyo institucional como el del ICEX, representa una oportunidad clave para fortalecer su

presencia global. Asimismo, el auge del e-commerce transfronterizo facilita el acceso a nuevos clientes sin necesidad de una red de distribución física inicial. Finalmente, el aumento en las exportaciones de calzado en España respalda su potencial de crecimiento.

Figura 15: Análisis DAFO

Análisis interno	Análisis externo
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de reconocimiento global. - Costes de producción elevados debido a la fabricación artesanal en España. - Precios elevados que limitan el acceso a un público más amplio. - No dispone de ventajas en costes frente a competidores con producción deslocalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta competencia en el sector del calzado. - Cambios en los hábitos de consumo y tendencias de moda. - Presión competitiva de marcas con producción en países asiáticos y menores costes. - Riesgo de imitación y entrada de nuevos competidores.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Fabricación artesanal y sostenible, alineada con la demanda actual. - Exclusividad y diferenciación como ventaja competitiva. - Made in Spain como valor añadido. - Fuerte identidad de marca y modelo de zapatilla reconocible. - Presencia omnicanal (online, multimarca y tiendas propias). - Estrategia de comunicación digital y redes sociales muy efectiva. - Copias indirectamente benefician su posicionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión internacional gracias a la globalización y homogeneización de estilos. - Creciente demanda de productos sostenibles y responsables. - Expansión a nuevos mercados y colaboraciones estratégicas. - Tendencia de moda cómoda y versátil que favorece su propuesta de valor. - Participación en eventos y ferias internacionales para fortalecer su presencia. - Aumento en las exportaciones de calzado en España.

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Análisis del entorno competitivo: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Para complementar el diagnóstico estratégico de Flabelus, se recurre al modelo de las cinco fuerzas de Porter, una herramienta ampliamente utilizada para analizar la estructura competitiva de una industria y determinar el nivel de rivalidad existente y su impacto en la rentabilidad del sector (Porter, 1980). A través de este marco, se identifican los principales condicionantes externos que afectan la posición de Flabelus dentro del sector internacional del calzado, especialmente en su segmento premium y artesanal.

Rivalidad entre competidores

Si bien el sector del calzado es altamente competitivo, Flabelus se diferencia mediante una propuesta muy concreta: calzado artesanal con identidad estética propia, producción local en España y una narrativa de marca basada en la exclusividad y la autenticidad. A diferencia de marcas más orientadas al volumen o al cambio de tendencia constante, Flabelus apuesta por la atemporalidad y el cuidado por los detalles, lo que reduce la

presión directa de ciertas firmas *fast-fashion* o de calzado masivo. Sin embargo, existen otras marcas de nicho, como Hereu, Mint&Rose o incluso algunas líneas de marcas francesas e italianas, que compiten en atributos similares: sostenibilidad, diseño cuidado y fabricación en Europa. En este sentido, aunque la rivalidad no es masiva, sí se mantiene cierta presión por destacar en un mercado que valora el *storytelling* de marca, el canal digital y la diferenciación por valores más que por volumen.

Amenaza de nuevos entrantes

El desarrollo del comercio electrónico y la reducción de las barreras tradicionales han facilitado la aparición de nuevas marcas en el mercado global. Sin embargo, el proceso de construcción de marca, el dominio de los canales digitales y la generación de comunidad requieren tiempo y una inversión sostenida. En el caso de Flabelus, su propuesta diferencial, su narrativa estética consolidada y su experiencia omnicanal actúan como barreras de entrada frente a nuevos actores. Aun así, la flexibilidad del modelo DTC digital mantiene activa esta amenaza, especialmente para segmentos de consumidor más influenciados por la novedad.

Poder de negociación de los proveedores

Flabelus depende de una red reducida de talleres y proveedores locales, especializados en producción artesanal y materiales sostenibles. Esta decisión estratégica refuerza la calidad y autenticidad del producto, pero también reduce el margen de maniobra ante subidas de costes o cuellos de botella en la producción. El poder de negociación de los proveedores aumenta cuando se trata de procesos manuales o materiales escasos, especialmente en picos de demanda o ante interrupciones logísticas (Gereffi, 2018). La concentración de proveedores en España refuerza el control, pero limita la flexibilidad frente a competidores que externalizan producción en Asia.

Poder de negociación de los clientes

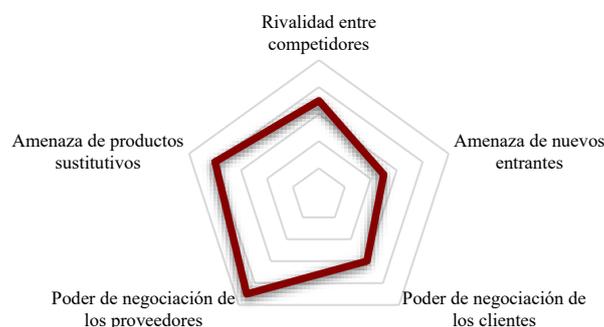
El consumidor objetivo de Flabelus pertenece a un segmento con sensibilidad por el diseño, la sostenibilidad y la ética empresarial. Esta orientación reduce su dependencia del factor precio y favorece la lealtad hacia marcas con personalidad definida. Sin embargo, en mercados internacionales donde la marca aún no tiene fuerte notoriedad, el cliente dispone de numerosas alternativas percibidas como similares, lo que incrementa su capacidad de comparación (Keegan & Green, 2020). Además, la experiencia directa a través de e-commerce refuerza la voz del cliente en términos de expectativas de servicio, tiempos de entrega y atención postventa.

Amenaza de productos sustitutivos

La categoría del calzado incluye múltiples productos sustitutivos, desde *sneakers* de lujo hasta calzado informal producido por grandes cadenas. Aunque Flabelus se posiciona en un nicho concreto, su estética puede ser imitada y su valor percibido diluido si no se mantiene una diferenciación clara y coherente. Las tendencias cambiantes de la moda, la presión de precios del fast-fashion y la aparición de nuevas propuestas digitales hacen que esta amenaza sea considerable, especialmente en mercados donde el conocimiento de la marca aún es bajo.

A modo de síntesis visual, se presenta a continuación en la figura 14, el diagrama de radar que representa gráficamente la intensidad relativa de cada una de las cinco fuerzas competitivas que afectan al posicionamiento estratégico de Flabelus en el sector internacional del calzado. Esta figura permite identificar de forma clara las áreas donde la empresa debe reforzar su propuesta de valor y aquellas donde ya posee ventajas competitivas sostenibles. En conjunto, el análisis de las cinco fuerzas muestra que Flabelus opera en un entorno competitivo, donde su diferenciación por diseño, calidad y valores de marca representa una clara ventaja estratégica. No obstante, el dinamismo del sector, la amenaza de productos sustitutivos y la presión derivada de proveedores especializados obligan a mantener una estrategia activa de posicionamiento, innovación y control de la cadena de suministro. La internacionalización, en este contexto, se presenta no solo como una vía de crecimiento, sino como una oportunidad para reforzar su presencia de marca y diversificar riesgos frente a un mercado local cada vez más saturado.

Figura 16: Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado a Flabelus



Fuente: Elaboración propia

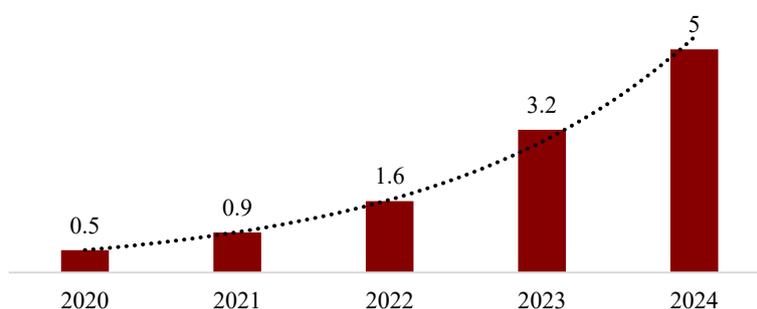
5.1.3. Situación financiera

Desde su creación en 2020, Flabelus ha mostrado una trayectoria de crecimiento sólida, especialmente significativa para una startup del sector moda-calzado con un enfoque artesanal y de producción nacional. La empresa comenzó con una financiación inicial modesta, a través de una campaña de crowdfunding en Kickstarter y una ronda de inversión semilla de 3.000 euros aportados por familiares y amigos (Álvarez, 2024). A pesar de estos recursos limitados, logró generar ingresos de 500.000 euros en su primer año de operación, confirmando una rápida validación de mercado.

En 2021, impulsada por el éxito de su canal online y su distribución multimarca en España y Europa, la facturación alcanzó los 900.000 euros (Carmona, 2022). La apertura de su primera tienda física en Madrid en 2022 marcó un punto de inflexión estratégico, con una facturación que superó los 1,6 millones de euros (eInforma, 2024). Hoy en día, Flabelus factura más de 5 millones de euros anuales y distribuye sus productos en más de 600 puntos de venta repartidos en 45 países (Palma, 2024), lo que demuestra una notable capacidad de crecimiento y expansión global.

Esta evolución positiva en ventas evidencia una estructura financiera cada vez más sólida, aunque también pone de manifiesto la necesidad de priorizar recursos, especialmente en un contexto de internacionalización. Tal y como ha declarado su fundadora, “es importante saber priorizar los recursos a pesar de querer llegar a todo” (Álvarez, 2024), lo que refleja una mentalidad prudente en la gestión financiera. A pesar de su crecimiento, Flabelus sigue invirtiendo en nuevas aperturas, comunicación y logística internacional, lo que implica un equilibrio constante entre expansión y rentabilidad.

Figura 17: Evolución de la facturación de Flabelus (en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia con datos de Álvarez (2024), Palma (2024), Carmona (2022) y Alonso, M. (2025)

5.2 Selección de potenciales mercados internacionales

Tras haber analizado la situación interna y externa de Flabelus, incluyendo sus fortalezas diferenciales, su posición financiera y el entorno competitivo del sector del calzado,

resulta clave avanzar hacia la identificación de los mercados internacionales más adecuados para su proceso de expansión. Esta fase es fundamental dentro del Plan de Marketing Internacional, ya que condiciona las decisiones futuras en términos de modo de entrada, marketing mix y asignación de recursos. La elección de los destinos internacionales no debe responder únicamente a criterios de tamaño de mercado, sino también a la alineación entre los valores de la marca, la demanda potencial y las condiciones estructurales de cada país.

Una de las decisiones más críticas en la planificación internacional de Flabelus es la selección de los mercados exteriores más adecuados para su consolidación y expansión. A diferencia de otras pymes del sector que optan por una estrategia de concentración geográfica para maximizar recursos, Flabelus apuesta por una estrategia de diversificación selectiva, abriendo tiendas físicas y desarrollando presencia comercial únicamente en ciudades que cumplen criterios muy específicos en términos de afinidad cultural, posicionamiento de marca y sofisticación del consumidor. Esta lógica responde tanto a su modelo de negocio basado en la exclusividad como a su experiencia previa en entornos urbanos internacionales con alto poder adquisitivo. Así, la selección de nuevos mercados debe abordarse con un enfoque estratégico, valorando factores cualitativos y cuantitativos que permitan priorizar aquellos destinos con mayor afinidad y potencial de desarrollo para una marca premium como Flabelus.

5.2.1. Análisis preliminar interregional y *clustering*

El primer paso para seleccionar de forma estratégica los mercados exteriores más adecuados para Flabelus consiste en realizar un análisis interregional que permita delimitar las zonas geográficas prioritarias. Este análisis no se limita a una simple comparación económica, sino que busca identificar regiones donde exista una mayor afinidad con los valores de marca de Flabelus, así como condiciones estructurales favorables para la entrada y consolidación de una firma de calzado artesanal y sostenible.

Antes de proceder a la comparación entre las regiones seleccionadas, es importante señalar que otras zonas geográficas como Asia, Oceanía y África han sido descartadas en esta primera fase del análisis. En el caso de Asia, a pesar de su enorme tamaño de mercado, el alto grado de distancia cultural, lingüística y de consumo dificulta una entrada fluida para una marca joven como Flabelus que aún no cuenta con estructura internacional consolidada. Según Ghemawat (2001), estas distancias suelen requerir inversiones sustanciales en adaptación del producto, marca y canal. En cuanto a África, si bien ciertos

mercados están experimentando crecimientos interesantes, en términos generales persisten desequilibrios económicos, infraestructuras comerciales limitadas y baja demanda de productos premium, lo que los aleja del perfil de consumidor actual de Flabelus. Por otro lado, la distancia geográfica con Oceanía y la trayectoria de expansión actual de la compañía, llevan al descarte en estas primeras aperturas del continente insular. Por estas razones, el análisis se centrará en aquellas regiones donde la marca puede encontrar una mayor afinidad y accesibilidad en el corto y medio plazo.

No obstante, se introduce una excepción relevante en esta lógica de descarte: determinados mercados del Golfo Pérsico, especialmente los Emiratos Árabes Unidos y su núcleo comercial en Dubái, han ganado peso en el mapa global del lujo. Este mercado destaca por su elevado poder adquisitivo, su creciente sofisticación en términos de moda internacional y un fuerte interés por marcas europeas de nicho con valores de exclusividad. A pesar de las diferencias culturales, el alto grado de internacionalización de Dubái y la afluencia de turismo premium hacen que este enclave pueda considerarse una plaza estratégica a medio plazo para Flabelus, especialmente en su modelo de tiendas físicas selectivas.

En esta fase preliminar se ha llevado a cabo una comparación entre cuatro grandes regiones con potencial estratégico para la marca: Europa Occidental, Norteamérica, Latinoamérica y Oriente Medio. La elección de estas áreas responde a su relevancia comercial dentro del sector de la moda y a su grado de adecuación con la propuesta de valor de Flabelus. Siguiendo el enfoque del modelo de distancia de Ghemawat (2001), se han considerado dimensiones clave como la distancia cultural, geográfica, administrativa y económica para identificar los entornos donde la marca pueda desarrollarse de forma más natural y eficiente.

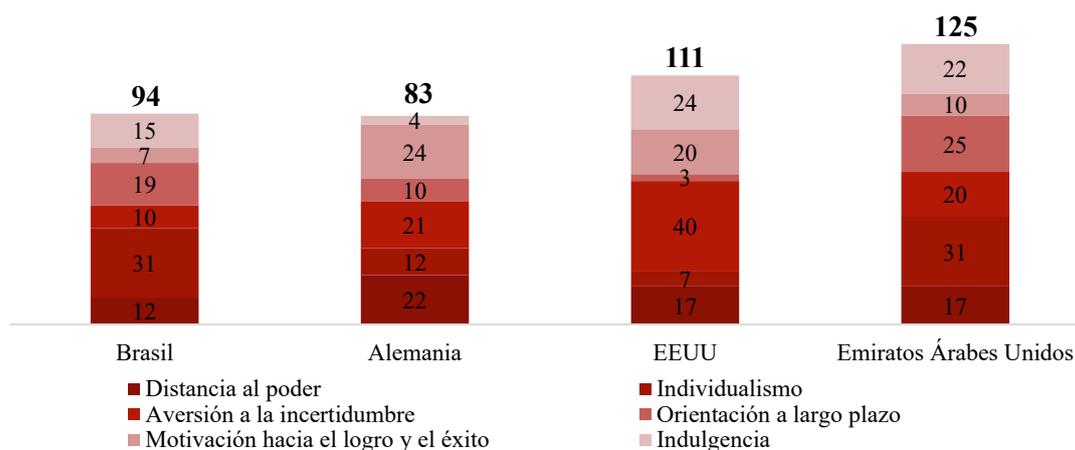
- **Europa Occidental** se presenta como una región de proximidad geográfica y cultural, donde los consumidores comparten códigos estéticos, hábitos de consumo y sensibilidad hacia atributos como la sostenibilidad, el diseño artesanal y el origen europeo del producto. Además, existe una elevada penetración digital y un ecosistema logístico avanzado, lo que facilita la gestión operativa de la internacionalización.
- **Norteamérica**, pese a su mayor distancia cultural y regulatoria, destaca por su elevada renta per cápita, un consumidor sofisticado y una creciente conciencia por

el consumo responsable. Según el modelo de motivación de Maslow (1943), en países con necesidades básicas ya cubiertas, los consumidores tienden a priorizar factores vinculados a la autorrealización y la identificación con valores sociales, lo que se alinea con la narrativa de Flabelus como marca ética y estética. No obstante, las barreras arancelarias y el coste logístico suponen desafíos adicionales que deben ser gestionados.

- **Latinoamérica**, por su parte, comparte con España elementos históricos, lingüísticos y culturales que reducen la distancia percibida y favorecen la empatía con marcas europeas. No obstante, el menor poder adquisitivo medio y ciertas inestabilidades económicas limitan su potencial de corto plazo, si bien representa una oportunidad interesante para fases posteriores de diversificación.
- **Oriente Medio** emerge como un mercado de alto potencial para productos de lujo y marcas diferenciadas. El perfil del consumidor en ciudades como Dubái o Abu Dabi se caracteriza por una fuerte orientación hacia el prestigio, el diseño exclusivo y la moda internacional. La alta concentración de turismo de alto poder adquisitivo y la presencia de centros comerciales de referencia mundial convierten esta región en una oportunidad estratégica de posicionamiento, especialmente a través de aperturas en puntos físicos selectivos o alianzas con operadores premium del retail.

Para reforzar el análisis comparativo entre mercados, se ha realizado un estudio de las diferencias culturales con respecto a España utilizando el modelo de las seis dimensiones culturales de Hofstede (2024). Estas dimensiones incluyen la distancia al poder, el individualismo, la orientación al logro, la aversión a la incertidumbre, la orientación a largo plazo y la indulgencia. Al calcular la suma de diferencias en estas dimensiones para cada país, se ha construido el siguiente gráfico, que permite observar de forma visual la afinidad cultural relativa entre los mercados analizados:

Figura 18: Diferencias culturales respecto a España



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de The Culture Factor

Como se aprecia, Alemania es el país con menor distancia cultural respecto a España, lo que refuerza su posición como destino prioritario para Flabelus. Le siguen Brasil y EE.UU. y por último los Emiratos Árabes Unidos presentan una distancia significativamente mayor, lo que puede suponer una necesidad de adaptación cultural más elevada. Este indicador resulta clave a la hora de establecer las prioridades de entrada, ya que una menor distancia cultural facilita el ajuste de la propuesta de valor y reduce los costes de localización de marca.

Sin embargo, si bien el análisis interregional realizado permite establecer un marco general de referencia, en el caso de Flabelus el verdadero criterio de selección debe centrarse en ciudades estratégicas más que en países o regiones completas. La marca no sigue una estrategia de concentración en áreas geográficas amplias, sino una lógica de diversificación selectiva, priorizando aquellas urbes con un ecosistema favorable para la moda premium, alta concentración de turismo internacional, sensibilidad hacia el diseño europeo y valores vinculados al lujo discreto y la sostenibilidad.

Ciudades como París, Milán, Nueva York, Dubái o Berlín destacan no solo por sus indicadores económicos, sino por su peso simbólico dentro del circuito internacional de la moda y por su conexión emocional con el tipo de consumidor al que se dirige Flabelus. En este sentido, conceptos como la distancia geográfica o cultural deben ser leídos a escala urbana, evaluando elementos como el idioma, los hábitos de consumo, la apertura a marcas emergentes, los gustos y tendencias actuales en cuanto a moda y la densidad de distribución multimarca en segmentos premium.

Esta visión urbana del análisis permitirá, en los siguientes apartados, realizar una comparación más fina entre destinos potenciales, integrando tanto indicadores estructurales como percepciones digitales y datos propios de consumo para establecer una secuencia de entrada que maximice el ajuste marca-mercado.

5.2.2. Selección local

Una vez delimitadas las regiones prioritarias para la expansión internacional de Flabelus, el análisis se afina a escala urbana con el fin de identificar las ciudades con mayor alineación estratégica con la marca. Esta decisión responde al enfoque de diversificación selectiva que caracteriza el proceso de internacionalización de Flabelus, basado en la entrada progresiva en ciudades que concentren una demanda cualificada, estén alineadas con los valores de marca y actúen como centros de influencia global en moda, turismo o diseño. Actualmente, Flabelus ya cuenta con una sólida presencia en algunas de las capitales tradicionales del lujo europeo —Madrid, Barcelona, Sevilla, París, Milán y Londres—, lo que permite descartar temporalmente otras ciudades del núcleo occidental europeo como foco inmediato de expansión. En cambio, el foco estratégico se traslada hacia nuevos mercados urbanos con alto potencial de crecimiento y visibilidad internacional dentro del mercado del lujo, especialmente fuera del eje tradicional europeo.

Ilustración 5: Mapa mundial mostrando la presencia de Flabelus



Fuente: Elaboración propia a partir de Flabelus (2025)

En este contexto, se han seleccionado cinco ciudades clave para su evaluación: Nueva York, Dubái, Berlín, Buenos Aires y Copenhague. Todas ellas presentan características diferenciales que las convierten en candidatas viables para una futura entrada de Flabelus, ya sea en formato físico, digital o a través de alianzas comerciales. Su elección se basa en

su capacidad de atracción turística, su nivel de poder adquisitivo, el peso de su escena de moda y diseño, así como su compatibilidad cultural con la identidad de Flabelus.

Para determinar con mayor precisión el atractivo relativo de cada una de estas ciudades, se ha diseñado una matriz de evaluación adaptada al modelo del ICEX (2023), basado en la metodología de análisis comparativo propuesta por Llamazares García-Lomas (2016). Este modelo combina dos grandes dimensiones: el potencial de mercado (medido a través de indicadores como el crecimiento económico, el poder adquisitivo local o la evolución del comercio internacional) y el nivel de accesibilidad y riesgo (que valora elementos como las barreras arancelarias, la facilidad para hacer negocios o el riesgo político y normativo del país correspondiente).

Aunque estos indicadores han sido tradicionalmente utilizados para la evaluación a escala país, se han adaptado a un enfoque urbano mediante el uso de equivalencias locales, como el PIB por habitante en la ciudad, el posicionamiento global como *hub* de moda, la presencia de marcas internacionales y la apertura institucional a empresas extranjeras. Cada criterio se valorará con una escala del 1 al 5, y la tabla resultante permitirá establecer un ranking comparativo para fundamentar las decisiones de entrada en función de criterios objetivos y estratégicos.

Bloque I: Potencial de mercado

a) Crecimiento económico

El primer criterio evaluado corresponde al dinamismo económico del país en el que se ubica cada ciudad seleccionada, utilizando como indicadores el crecimiento del PIB, el PIB per cápita ajustado por PPA y la estabilidad macroeconómica general, conforme al enfoque propuesto por el ICEX (2023).

Tabla 1: Tabla comparativa de criterios de crecimiento económico

	PIB Nacional (2024)	Crecimiento del PIB (%)	PIB per cápita nacional	Estabilidad Macroeconómica
Nueva York	26.962.619 M€	2,8%	80.453 €	Alta
Dubái	475.351 M€	3,6%	44.510 €	Alta
Berlín	4.305.260 M€	-0,2%	50.820 €	Media-alta
Copenhague	396.960 M€	3,7%	66.420 €	Alta
Buenos Aires	596.822 M€	-1,6%	13.106 €	Media-baja

Fuente: Elaboración propia a partir de Datos Macro

El contexto económico de cada país influye directamente en la viabilidad de entrada de una marca como Flabelus. Nueva York destaca por su solidez macroeconómica y un entorno altamente favorable para el retail de lujo. Dubái y Copenhague presentan

economías dinámicas y estables, lo que refuerza su atractivo para una expansión boutique. Aunque Berlín pertenece a una economía consolidada, su estancamiento reciente puede ralentizar la adopción de nuevas marcas. En el extremo opuesto, Buenos Aires muestra una alta inestabilidad, lo que obliga a considerar enfoques de entrada más cautelosos, como colaboraciones o formatos efímeros.

b) Poder adquisitivo per cápita

Este criterio resulta determinante para una marca como Flabelus, cuyo posicionamiento se dirige a un consumidor dispuesto a pagar por diseño, sostenibilidad y producción artesanal. Mediante la Paridad de Poder Adquisitivo per Cápita se recoge no solo el PIB per cápita, sino también el nivel de precio y la evolución del tipo de cambio de su moneda, obteniendo la capacidad de compra que tienen verdaderamente los habitantes de un país.

Tabla 2: Comparativa y evolución de PIB per cápita, PPA

	PIB per cápita, PPA nacional 2023	PIB per cápita PPA nacional 2022	Incremento porcentual
Nueva York	82.769\$	78.035\$	6.07%
Dubái	76.110\$	73.777\$	3.16%
Berlín	69.027\$	67.533\$	2.21%
Copenhague	73.546\$	77.335\$	-4.9%
Buenos Aires	30.082\$	29.597\$	1.64%

Fuente: Elaboración propia a partir de Datos Macro

En este sentido, Nueva York se reafirma como el mercado con mayor potencial, no solo por liderar el PIB per cápita, sino también por su crecimiento sólido, lo que refuerza su atractivo como punto de entrada en Norteamérica. Dubái, con un poder adquisitivo también muy elevado y en crecimiento, destaca como un mercado especialmente receptivo al lujo europeo. Por su parte, Berlín muestra un nivel económico alto y en ascenso, aunque con un perfil de consumo más racional. En cambio, Copenhague, a pesar de sus altos ingresos, ha experimentado una ligera contracción del poder adquisitivo, lo que podría afectar la elasticidad de la demanda premium a corto plazo. Finalmente, Buenos Aires, aunque muestra una mejora del 1,64 %, continúa siendo la ciudad con menor poder adquisitivo del grupo, lo que condiciona fuertemente el acceso a productos de precio medio-alto sin una estrategia adaptada.

c) Volumen y evolución de las importaciones

Este criterio permite conocer el grado de apertura comercial de cada país respecto al producto analizado, en este caso, calzado con suela de caucho, plástico o cuero y parte superior textil, correspondiente al código arancelario 6404. Se trata de un indicador clave,

ya que un volumen elevado de importaciones, especialmente si va acompañado de una tendencia positiva, refleja una baja capacidad de producción nacional y escasas barreras de entrada, facilitando así el acceso al mercado.

Tabla 3: Importaciones de calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil por país

	2023	2022	2021
Nueva York	\$7,561,531,126	\$12,518,318,976	\$9,507,923,68
Dubái	\$1,130,657,859	\$1,009,770,052	\$678,802,639
Berlín	\$3,717,634,761	\$5,036,029,756	\$3,997,833,388
Copenhague	\$313,231,633	\$407,338,740	\$326,039,764
Buenos Aires	\$330,002,377	\$319,290,073	\$208,335,585

Fuente: Elaboración propia a partir de UN Comtrade Database

Los datos muestran dinámicas diferenciadas entre los mercados seleccionados. Estados Unidos continúa liderando en volumen absoluto, aunque con una caída significativa respecto a 2022, lo que sugiere cierta corrección tras un periodo de sobreimportación o cambios en los patrones de consumo. Aun así, su tamaño de mercado lo mantiene como destino estratégico prioritario. Dubái destaca por un crecimiento sostenido a lo largo de los tres años analizados, lo que refleja su papel consolidado como plataforma regional para el lujo internacional y su creciente demanda de productos de diseño europeo. En Europa, tanto Berlín como Copenhague muestran una ligera contracción en sus cifras, coherente con una etapa de madurez del mercado, pero donde aún existen nichos con alto valor añadido, especialmente en moda sostenible. Por último, Buenos Aires, pese a su contexto económico complejo, muestra una tendencia positiva de recuperación, aunque con riesgos que obligan a una entrada cautelosa y muy segmentada.

d) Exportaciones desde el país de la empresa

Este criterio permite valorar el grado de presencia que tiene actualmente el calzado español en los mercados objeto de análisis. Una evolución positiva y un volumen creciente de exportaciones desde España indican que los productos son ya conocidos y valorados en el país de destino, lo cual facilita la entrada de nuevas marcas como Flabelus. Por el contrario, cifras bajas o inestables pueden indicar una menor familiaridad, aunque también representar una oportunidad de posicionamiento diferencial. Para ello, se analizan los datos de exportación del código arancelario 6404 durante el período 2022–2024, tanto en términos de valor monetario como de volumen en kilogramos.

Tabla 4: Exportaciones de calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil desde España

	2024		2023		2022	
	<i>Importe comercial</i>	<i>Kg vendidos</i>	<i>Importe comercial</i>	<i>Kg vendidos</i>	<i>Importe comercial</i>	<i>Kg vendidos</i>
Nueva York	\$28.494.624	385.329	\$26.304.585	365.525	\$30.121.684	521.560
Dubái	\$5.178.510	55.829	\$4.782.339	39.325	\$3.003.916	98.434
Berlín	\$93.656.487	2.192.698	\$93.979.146	2.517.003	\$79.819.551	112.755.037
Copenhague	\$3.538.828	82.270	\$3.850.806	91.223	\$2.618.252	82.820
Buenos Aires	\$276.079	14.281	\$126.844	2.888	\$16.953	228

Fuente: Elaboración propia a partir de UN Comtrade Database

Los datos revelan tres patrones claros para las ciudades seleccionadas. Por un lado, Berlín destaca como el principal receptor de calzado español, con cifras significativamente superiores al resto, tanto en valor como en volumen, lo que demuestra una sólida integración del producto español en el mercado alemán. Nueva York presenta una tendencia más estable, con un ligero retroceso en 2023, pero recuperación en 2024, lo que confirma su consistencia como mercado estratégico. Dubái muestra un crecimiento constante, aunque en cifras más contenidas, consolidando su rol como destino emergente en el segmento premium. Por su parte, Copenhague mantiene cifras estables, lo que sugiere una demanda nicho, probablemente sensible a atributos como la sostenibilidad o el diseño europeo. Finalmente, Buenos Aires, pese a su baja cuota, muestra una evolución ascendente, lo que podría interpretarse como una oportunidad futura si el contexto económico lo permite.

Bloque II: Accesibilidad y riesgo

e) Barreras arancelarias

Este criterio permite evaluar el grado de apertura comercial de cada mercado en función de los aranceles aplicados al producto. Cuanto menor sea el arancel aplicado al calzado importado desde España, mayor será la accesibilidad del mercado y, por tanto, más viable será para Flabelus su entrada directa. Un arancel elevado, en cambio, puede encarecer el producto final y obligar a replantear la estrategia de entrada (por ejemplo, optar por acuerdos locales o modos indirectos). Los actuales aranceles fijados por los gobiernos de los cinco países de estudio quedan reflejados en la siguiente tabla:

Tabla 5: Aranceles aplicados al código 6404 en 2025:

	Arancel aplicado
Nueva York	10% - 20%
Dubái	5%
Berlín	0%

Copenhague	0%
Buenos Aires	20%

Fuente: Elaboración propia a partir de Manso (2025), European Comission (2023), Íñigo (2025) e ICEX (2024)

Existen diferencias notables en la accesibilidad comercial entre los países analizados. Estados Unidos (Nueva York), mantiene aranceles elevados entre el 10 % y el 20 %, los cuales han sido heredados en parte de las medidas de la administración Trump, que han afectado sectores como el calzado y los productos de consumo europeos (Manso Chicote , 2025). Buenos Aires, aunque históricamente ha mantenido aranceles elevados, ha iniciado una tendencia a la reducción arancelaria en sectores textiles, bajando en algunos casos del 35 % al 20 %, según el nuevo régimen anunciado por el gobierno argentino (Íñigo, 2025). En contraste, tanto Berlín como Copenhague mantienen arancel cero, al formar parte del mercado único europeo. Dubái, por su parte, aplica un arancel general del 5 % para productos importados, lo que lo convierte en un mercado accesible desde el punto de vista fiscal (ICEX, 2024). Estos datos permiten a Flabelus priorizar estratégicamente mercados con menor impacto arancelario, optando por modelos de entrada directa en países con mayores márgenes comerciales netos.

f) Barreras no arancelarias

Las barreras no arancelarias representan obstáculos significativos para la entrada de productos de moda y calzado en diversos mercados, afectando tanto a la operativa como a la estrategia de internacionalización de marcas más allá de las tarifas arancelarias impuestas a los productos exportados.

En Estados Unidos, las barreras no arancelarias incluyen requisitos técnicos y normativas de etiquetado que pueden variar entre estados, generando complejidad en el cumplimiento. La protección de la propiedad intelectual también presenta desafíos, con procedimientos de registro y *enforcement* que pueden ser costosos y prolongados. En Emiratos Árabes Unidos, aunque el entorno comercial es generalmente abierto, las empresas extranjeras pueden enfrentar requisitos específicos de etiquetado y certificaciones que, si bien no son prohibitivos, añaden capas adicionales de cumplimiento. En Alemania y Dinamarca, miembros de la Unión Europea, las barreras no arancelarias se centran en normativas ambientales y de sostenibilidad. Los productos deben cumplir con estándares estrictos relacionados con materiales, procesos de producción y etiquetado ecológico. Por otro lado, Argentina presenta barreras no arancelarias más pronunciadas, como licencias de importación que pueden ser difíciles de obtener y controles cambiarios que afectan la

repatriación de beneficios. Estas medidas, aunque no son aranceles directos, pueden limitar significativamente la entrada y operación de empresas extranjeras en el país.

g) Riesgo político y comercial

El análisis del riesgo país constituye un componente esencial en la toma de decisiones estratégicas de internacionalización. Este criterio evalúa el grado de estabilidad política, la fiabilidad del entorno económico y la seguridad jurídica del país receptor. En este caso, se han considerado las clasificaciones ofrecidas por dos fuentes complementarias y de alta fiabilidad: CESCE (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación) y COFACE, firma especializada en análisis de riesgo internacional. CESCE aporta un enfoque centrado en el riesgo de crédito a corto y medio/largo plazo, mientras que COFACE incluye una perspectiva global del clima de negocios y la estabilidad institucional. El uso conjunto de ambas fuentes permite una visión más completa y rigurosa de los riesgos operativos a los que se enfrentaría Flabelus en cada mercado objetivo.

Tabla 6: Clasificación riesgo-país

	Situación Política	Riesgo político		Riesgo comercial	Evaluación del riesgo país	Clima de negocios
		<i>Corto plazo</i>	<i>Medio/largo plazo</i>			
Nueva York¹	Relativamente estable	Grupo 1	-	Medio	A2	A1
Dubái	Estable	Grupo 2	Grupo 2	Medio	A3	A2
Berlín¹	Muy estable	Grupo 1	-	Bajo	A3	A1
Copenhague¹	Muy estable	Grupo 1	-	Bajo	A1	A1
Buenos Aires	Relativamente estable	Grupo 7	Grupo 7	Alto	D	B

¹País OCDE/UE de renta alta. Sin clasificar

Legendas para la interpretación de la tabla



Fuente: Elaboración propia a partir de CESCE y COFACE

Los resultados muestran una clara segmentación de los mercados en términos de estabilidad. Copenhague y Berlín destacan por presentar un entorno político muy estable, riesgo comercial bajo y la mejor evaluación de riesgo país posible (A1 en CESCE), lo que respalda su idoneidad para una estrategia de entrada directa sin necesidad de altos márgenes de cobertura. Nueva York mantiene una situación relativamente estable, con un riesgo comercial bajo (A2) pero con un entorno algo más volátil, lo que exige cautela y estrategias de mitigación. Dubái, pese a su entorno político estable, presenta una

clasificación A3 en riesgo país, lo que indica una percepción de riesgo algo más elevada debido a factores regionales o institucionales. En el extremo opuesto, Buenos Aires representa un entorno de alto riesgo político y comercial, con evaluación “D” según CESCE y “B” en COFACE, lo que refleja inseguridad jurídica, restricciones cambiarias y alta exposición macroeconómica. Esto sugiere que la entrada en Argentina debería posponerse o plantearse a través de fórmulas de bajo compromiso y riesgo limitado.

h) Facilidad para hacer negocios

Este criterio, basado en el índice de Doing Business del Banco Mundial, mide la eficiencia del entorno regulatorio para operar una empresa. Variables como la apertura de un negocio, gestión de permisos o cumplimiento de contratos influyen directamente en los costes y tiempos de implantación. Para Flabelus, seleccionar mercados con alta puntuación en este ranking permite minimizar barreras burocráticas y garantizar una mayor agilidad en su expansión internacional.

Tabla 7: Ranking facilidad para hacer negocios

	Posición general en el ranking
Nueva York	6/109
Dubái	16/190
Berlín	22/190
Copenhague	4/190
Buenos Aires	126/190

Fuente: Elaboración propia a partir de Doing Business

Los datos posicionan a Copenhague y Nueva York como los entornos más favorables, seguidos por Dubái y Berlín, que también ofrecen condiciones competitivas, aunque con una mayor complejidad normativa. Buenos Aires, con una baja clasificación, refleja un entorno institucional inestable, lo que refuerza la necesidad de cautela y estrategias de bajo compromiso en ese mercado.

i) Transparencia y corrupción

La percepción de corrupción en un país impacta directamente en la seguridad jurídica, la eficiencia operativa y los costes ocultos asociados a la implantación empresarial. El índice elaborado por Transparency International evalúa el nivel de integridad del sector público, siendo la alta puntuación indicativa de entornos institucionales transparentes y previsibles, ideales para la inversión extranjera.

Tabla 8: Índice de percepción de corrupción de países

	Posición en el ranking	Puntuación
Nueva York	28	65/100
Dubái	23	68/100
Berlín	15	75/100
Copenhague	1	90/100
Buenos Aires	99	37/100

Fuente: Elaboración propia a partir de Transparency International Corruption Perception Index

Los resultados de la tabla muestran que Copenhague lidera como el país con menor percepción de corrupción del mundo (90/100), seguido de Berlín y Dubái, ambos con niveles de integridad institucional notables. Nueva York, aunque algo por detrás, mantiene también una posición sólida con un sistema legal confiable. En cambio, Buenos Aires ocupa una de las peores posiciones (99/180), con una puntuación de apenas 37/100, lo que revela un entorno institucional frágil, menor transparencia administrativa y mayor riesgo de prácticas informales. Esto supone un reto relevante para una empresa como Flabelus, que basa su identidad en valores éticos, sostenibilidad y transparencia

Otros aspectos decisivos sobre las ciudades seleccionadas

Además de los indicadores económicos y de riesgo país que presenta el modelo del ICEX como base para la selección de mercado, es imprescindible considerar elementos cualitativos vinculados directamente con las propias ciudades, especialmente en el caso de Flabelus, cuya identidad se ancla en la moda, la exclusividad y la sensibilidad estética. Nueva York se mantiene como un epicentro global de tendencias, con una escena de moda consolidada que acoge tanto al lujo tradicional como a propuestas emergentes vinculadas a la sostenibilidad y el diseño consciente. Su proyección internacional y su función como puerta de entrada al mercado estadounidense hacen de la ciudad un enclave estratégico no solo por su tamaño, sino también por su influencia regional.

Dubái, por su parte, se ha posicionado como un *hub* del lujo y el consumo aspiracional en Oriente Medio. El auge de eventos de moda, la fuerte presencia del turismo de alto poder adquisitivo y el crecimiento de consumidores jóvenes interesados en marcas boutique europeas refuerzan su atractivo. En el caso de Copenhague, su creciente prestigio como capital del diseño sostenible y la moda ética la convierten en una ciudad totalmente alineada con los valores de Flabelus. Berlín, si bien menos vinculada al lujo clásico, destaca por su comunidad creativa, su sensibilidad cultural y su conexión con mercados centroeuropeos, especialmente en el canal digital. Por último, Buenos Aires,

aunque menos estable, es un polo cultural y de moda relevante en Latinoamérica, con una base de consumidores urbanos y cosmopolitas, y con potencial para convertirse en un punto de acceso al Cono Sur, especialmente si se articula a través del canal online o alianzas locales.

5.2.3. Matriz de selección de mercados

La matriz de ponderación elaborada en la Tabla 9 permite comparar de forma objetiva el potencial de expansión internacional de Flabelus en las cinco ciudades seleccionadas, combinando criterios evaluados anteriormente. A través de una puntuación ponderada, se valora tanto la facilidad de acceso al mercado como su capacidad para acoger una propuesta de valor como la de Flabelus, centrada en la moda artesanal, sostenible y con identidad europea.

Se han seleccionado los coeficientes de acuerdo con la importancia del criterio para la internacionalización de Flabelus y se utilizará una escala con valores del 1 al 5, correspondiéndose el 1 con las condiciones más desfavorables y 5 con las más favorables. En base a eso se obtendrán las respectivas puntuaciones para cada criterio y la suma de estas permitirá comprar las ciudades seleccionadas de cara a identificar la más adecuada para continuar con la internacionalización de la compañía

Tabla 9: Matriz de ponderación de mercados objetivo

Coeficiente	Criterio	Nueva York		Dubai		Berlín		Copenhague		Buenos Aires	
		V	R	V	R	V	R	V	R	V	R
2	Crecimiento económico del país	4	8	5	10	2	4	5	10	1	2
3	Poder adquisitivo per cápita	5	15	4	12	3	9	5	15	1	3
2	Volumen - evolución de la importación	4	8	3	6	4	8	3	6	2	4
3	Exportación desde el país de la empresa	4	12	3	9	5	15	3	15	2	6
2	Barreras arancelarias	1	4	4	8	5	10	5	10	1	2
1	Barreras no arancelarias	4	4	3	3	5	5	5	5	2	2
2	Riesgo político y comercial	2	4	4	8	5	10	5	10	1	2
1	Facilidad para hacer negocios	5	5	4	4	4	4	5	5	2	2
2	Transparencia y corrupción	4	8	4	8	5	10	5	10	1	2
3	Otros aspectos decisivos	4	12	5	15	2	6	5	15	2	6
Resultado total (coeficiente * valoración)		81		83		81		95		31	

** V: Valoración; R: Resultado

Fuente: Elaboración propia a partir de ICEX (2023) y Llamazares (2016)

La matriz de ponderación de mercados objetivo ha permitido por tanto establecer, de forma cuantitativa y estratégica, cuál de las cinco ciudades analizadas presenta mejores condiciones para la expansión internacional de Flabelus. Copenhague se posiciona como el destino más atractivo, con la puntuación total más alta gracias a su elevada estabilidad política, su baja percepción de corrupción, la facilidad para hacer negocios y su creciente posicionamiento como capital nórdica del diseño y la sostenibilidad, muy alineada con los valores de la marca.

Le sigue Dubái, que destaca por su poder adquisitivo, evolución positiva en importaciones y apertura al comercio y auge del comercio de lujo aunque sus importaciones españolas en el caso del calzado aún no son muy elevadas. Nueva York y Berlín han obtenido la tercera mayor puntuación, Berlín ofrece también un entorno favorable, especialmente por su pertenencia a la UE, pero queda algo relegada al contar ya con presencia en mercados europeos y por su parte, Nueva York se enfrenta actualmente a inestabilidad comercial, lo que podría ser una amenaza de cara a la expansión de la marca. Buenos Aires, pese a su afinidad cultural, se ve limitada por su inestabilidad económica y comercial.

5.3 Selección de modo de entrada

Una vez identificados los mercados internacionales más atractivos para Flabelus, es necesario definir cómo acceder a ellos de manera estratégica. Esta etapa contempla tanto la elección del segmento transnacional al que se dirigirá la marca como la estrategia concreta de entrada que mejor se alinee con sus recursos, objetivos y propuesta de valor. Esta decisión resulta clave para garantizar una internacionalización efectiva, coherente con la identidad de Flabelus y con su posicionamiento en el sector del calzado de lujo.

5.3.1. Elección del segmento transnacional

Flabelus se dirige a un público que valora el diseño, la sostenibilidad y la exclusividad. En su estrategia internacional, la marca debe identificar un segmento transnacional que comparta estos valores independientemente del país de residencia. En este sentido, el público objetivo ideal está compuesto por jóvenes de entre 25 y 40 años, con un alto poder adquisitivo, fuerte interés por la moda y el diseño europeo, y una conciencia creciente sobre el impacto ambiental y social de sus decisiones de consumo. Se trata de un perfil cosmopolita, urbano y digitalmente conectado, que consume marcas no solo por su estética, sino también por los valores que representan y la historia que hay detrás de cada prenda de ropa.

Este segmento está presente en ciudades globales como Copenhague, Nueva York o Dubái donde el lujo sostenible y el producto artesanal están en auge. La afinidad cultural con la estética mediterránea, el creciente interés por el *slow fashion* y la búsqueda de diferenciación refuerzan la compatibilidad de este público con la propuesta de valor de Flabelus.

5.3.2. Estrategia de entrada

Tras identificar el segmento transnacional prioritario para Flabelus, se procede a definir las estrategias más adecuadas de entrada en los mercados seleccionados: Copenhague, Dubái, Nueva York y Berlín. Siguiendo las recomendaciones del ICEX, se clasifican los modos de entrada en tres grandes grupos: exportación, acuerdos de cooperación e implantación propia, ordenados según el nivel de control, riesgo y recursos requeridos (2023). En el caso de las ciudades seleccionadas, las estrategias serán diferentes ya que el grado actual de conocimiento de marca del público objetivo es diferente, así como las acciones previas realizadas por la marca en dichas ciudades o países.

Flabelus ya cuenta con experiencia en mercados internacionales y una presencia consolidada en Europa, por lo que se recomienda seguir un plan que combine estrategias de cooperación y de implantación propia progresiva. En mercados más cercanos cultural y logísticamente, como Copenhague o Berlín, el modelo de implantación directa mediante tiendas propias o *córnors* en grandes almacenes (modelo *hub and spoke*), se muestra como el más adecuado. Este modelo está detallado por el ICEX como una vía de expansión en red, especialmente útil para marcas de moda que desean mantener control sobre la experiencia de marca y la distribución. Además, en ciudades con un fuerte componente turístico y alta presencia de consumidores internacionales, este modelo permite aprovechar el efecto escaparate de la marca.

Por otro lado, en ciudades como Dubái y Nueva York, donde la distancia cultural y los costes operativos son altos, se sugiere comenzar mediante pop-ups temporales, eventos de visibilidad, o incluso franquicias piloto mediante acuerdos con socios locales, como los que ya ha experimentado la marca en ciudades como París o Milán, donde realizó colaboraciones temporales previas a la apertura de tienda. Este enfoque permite testar la demanda local y ajustar la propuesta de valor sin asumir grandes compromisos desde el inicio.

Esta estrategia híbrida, en línea con el nivel de madurez internacional de Flabelus, equilibra el control con el riesgo asumido y optimiza el uso de recursos según el mercado objetivo. A largo plazo, se plantea la posibilidad de transformar colaboraciones temporales exitosas en tiendas propias, consolidando así la expansión internacional de la firma.

En el caso del mercado seleccionado como prioritario, Copenhague, se detecta una oportunidad estratégica como puerta de entrada a la región escandinava, caracterizada por un fuerte poder adquisitivo, elevado interés por la moda responsable y una cultura urbana sofisticada. A pesar de que los resultados de la encuesta realizada indican un conocimiento todavía limitado de la marca Flabelus en este mercado, la ciudad destaca por su dinamismo en el sector del lujo accesible y la popularidad de las *pop-up stores* como fórmula de descubrimiento y posicionamiento de nuevas firmas.

En este contexto, la presencia de Flabelus en la *Copenhagen Fashion Week* se convierte en un hito clave que evidencia la voluntad de la marca de posicionarse en un entorno relevante para su público objetivo. Tal como puede observarse en la Figura 6, la empresa compartió en su perfil oficial de Instagram una publicación donde se muestra la participación en el evento a través de un desayuno exclusivo con agentes influyentes del sector. Esta acción, aunque de naturaleza promocional, representa un primer paso en la introducción controlada al mercado escandinavo, con impacto directo en la construcción de imagen de marca y percepción de exclusividad.

Figura 6. Publicación de Flabelus en Instagram con motivo de su participación en la *Copenhagen Fashion Week*



Fuente: Instagram de Flabelus (2025)

Luego, este precedente justifica una entrada gradual mediante el establecimiento de una *pop-up store* exclusiva o junto a otras marcas de moda y lujo interesadas en la ciudad durante semanas clave del año o la colaboración con socios locales o incluso la creación de una *joint venture*, siguiendo modelos similares a los que Flabelus ha implementado en otras ciudades europeas como Londres, París o Milán, donde las aperturas físicas fueron precedidas por acciones promocionales selectivas que permitieron generar notoriedad y validar el producto.

5.4 Estrategia internacional y política de marketing

Tras definir el mercado prioritario —Copenhague— y el modo de entrada más adecuado, esta fase del Plan de Marketing Internacional se centra en diseñar una política de marketing adaptada a las particularidades del nuevo destino. El objetivo es garantizar una alineación estratégica entre la propuesta de valor de Flabelus y las exigencias del consumidor danés. Para ello, se emplea la metodología clásica del marketing mix: producto, precio, distribución y promoción, ajustando cada variable a las necesidades específicas del mercado escandinavo. Este enfoque, respaldado por el modelo propuesto por el ICEX (2023), permite a la marca mantener su esencia artesanal y sostenible mientras adapta sus decisiones operativas a las oportunidades del nuevo entorno.

5.4.1. Producto

La estrategia de producto de Flabelus en el mercado danés debe alinearse con las preferencias y valores de los consumidores locales. Según el estudio del ICEX (2022), los consumidores daneses valoran altamente la sostenibilidad, la calidad y el diseño funcional en los productos de moda y accesorios. Además, el mercado danés muestra una creciente demanda por productos que combinan estética y responsabilidad medioambiental.

Para adaptarse a estas preferencias, Flabelus podría considerar las siguientes acciones:

- **Diseño y estética:** Incorporar elementos del diseño escandinavo, caracterizado por su minimalismo y funcionalidad, en las nuevas colecciones. Esto podría incluir el uso de colores neutros y líneas sencillas que resuenen con el gusto local. Desde una perspectiva funcional, se podría incorporar mayor resistencia térmica y materiales más adaptados al clima húmedo y frío, como forros internos o tejidos impermeables. Este tipo de ajustes pueden aumentar la frecuencia de uso del producto y, por tanto, su valor percibido.

- **Sostenibilidad:** Destacar el uso de materiales reciclados y procesos de producción sostenibles en la comunicación del producto. El informe del ICEX señala que los consumidores daneses están dispuestos a pagar un precio premium por productos que demuestren un compromiso real con el medio ambiente.
- **Certificaciones:** Obtener certificaciones reconocidas internacionalmente, como OEKO-TEX o GOTS, para reforzar la credibilidad de las prácticas sostenibles de la marca. De esta manera, el valor añadido percibido por un cliente cada vez más preocupado medioambientalmente puede aumentar.
- **Ediciones limitadas:** Lanzar colecciones cápsula o ediciones limitadas que celebren eventos locales o colaboraciones con diseñadores daneses, lo que podría aumentar la relevancia y el atractivo de la marca en el mercado. Esto resulta especialmente interesante en los primeros meses de apertura ya que proporciona visibilidad local y aumento del *engagement* por parte del potencial mercado danés y escandinavo en su conjunto.

Flabelus podría así posicionarse como una marca que no solo ofrece productos de calidad, sino que también comparte los valores y la estética apreciados por los consumidores daneses. Luego, partiendo de la estética y el diseño mediterráneo, realizar estas adaptaciones podría acercar las venecianas a los consumidores del norte de Europa.

5.4.2. Precio

La estrategia de precios en un proceso de internacionalización debe ajustarse al poder adquisitivo local, al posicionamiento de la marca y a las percepciones de valor del consumidor en el mercado de destino. En el caso de Copenhague, nos encontramos ante un mercado con un nivel de renta elevado y una fuerte disposición a pagar por productos sostenibles, de calidad y con carga simbólica, especialmente en sectores como la moda y el calzado (Euromonitor, 2023).

Flabelus se posiciona dentro del segmento de lujo accesible, lo que le permite jugar en una franja intermedia entre marcas *fast fashion* sostenibles y firmas de lujo tradicional. Para reforzar ese posicionamiento, se recomienda mantener una estrategia de precios premium estables, evitando descuentos agresivos y reforzando la percepción de exclusividad. Esta estrategia puede apoyarse en una fijación de precios psicológicos

redondeados, como 125€, 145€, 165€ o 195€, que transmiten coherencia estética y valor (Kotler & Keller, 2022).

Además, al tratarse de un mercado con un alto grado de transparencia informativa y comparativa, es necesario alinear los precios con la propuesta de valor percibida. Esto implica no solo justificar el precio mediante materiales, origen del producto o certificaciones, sino también mediante la experiencia de marca. El consumidor danés valora que el precio esté vinculado a atributos éticos, locales o ambientales (Niinimäki, 2023). Este aspecto se vio claramente definido tras el análisis de los resultados de la encuesta realizada a consumidores, ya que, a pesar de tener el mercado danés y escandinavo en su conjunto un poder adquisitivo elevado, la propuesta de valor percibida es un elemento necesario de cara a justificar los elevados precios de este producto frente a otros similares, propios de marcas de fast fashion.

En el caso de lanzamientos o ediciones limitadas, se sugiere aplicar una estrategia de precio por exclusividad (Skov & Melchior, 2020), aumentando ligeramente el precio en colaboraciones o colecciones cápsula asociadas a eventos locales como la *Copenhagen Fashion Week*. De este modo, el precio no solo actúa como elemento transaccional, sino como una herramienta de posicionamiento, generadora de estatus, compromiso y diferenciación.

5.4.3. Distribución

De cara a elaborar la estrategia de distribución es necesario equilibrar visibilidad de marca, control del canal y optimización de costes. En el caso de Flabelus, cuya propuesta se basa en exclusividad, diseño responsable y posicionamiento aspiracional, el canal debe actuar no solo como vía de acceso al producto, sino también como extensión de la experiencia de marca.

En Dinamarca, y concretamente en Copenhague, el sector de la moda y accesorios se caracteriza por una fuerte penetración del comercio electrónico, con una cuota del 44 % del total de ventas en el sector en 2022 (ICEX, 2022a). Esto refuerza la necesidad de mantener una estrategia digital activa mediante el canal propio y presencia en plataformas europeas especializadas en moda ética y premium (como Zalando o Miinto, con fuerte presencia en Escandinavia).

Paralelamente, se recomienda consolidar una distribución selectiva en puntos físicos, limitándose a tiendas multimarca de gama alta o concept stores locales que compartan los valores de sostenibilidad y diseño de la marca como ya se ha hecho en otras ciudades previamente. Como paso previo o complementario, Flabelus puede implementar una red de pop-up stores en eventos clave de la ciudad, como el Copenhagen Fashion Summit o durante las semanas de la moda, reforzando su estrategia de descubrimiento de marca con una presencia efímera pero visualmente cuidada; táctica que ya ha demostrado eficacia en otras ciudades europeas donde Flabelus ha entrado de forma gradual.

Finalmente, se sugiere adoptar una estructura de distribución en red, siguiendo el modelo *hub & spoke*, en el cual Copenhague actuaría como nodo principal (*hub*) desde el que coordinar operaciones logísticas, de marca y de expansión hacia otros mercados escandinavos como Estocolmo, Oslo o Helsinki, donde existen similitudes de consumo y valores de marca. Esta estructura permitiría centralizar el stock, la gestión de *partners* locales y el control de la narrativa de marca desde una base coherente y geográficamente estratégica.

En este marco, las tiendas físicas en Copenhague podrían tomar forma de espacios conceptuales, alejados del modelo tradicional de retail, combinando experiencia de compra, exposición artística, encuentros con diseñadores o acciones de marca efímeras. El consumidor danés valora especialmente los espacios que integran valores culturales, diseño y sostenibilidad (ICEX, 2022a), por lo que una tienda Flabelus en esta ciudad debería aspirar a ser un espacio de inspiración y no solo de transacción. Se recomienda además que estas ubicaciones físicas estén situadas en barrios de referencia como Vesterbro o Østerbro, donde se concentra una audiencia afín al perfil objetivo de la marca: jóvenes urbanos, creativos y con alto poder adquisitivo.

5.4.4. Promoción

La estrategia de comunicación y promoción internacional de Flabelus debe centrarse en aumentar el conocimiento de marca en mercados donde esta aún no es reconocida, reforzando su posicionamiento como firma de calzado artesanal, sostenible y con estética europea contemporánea. En este sentido, los resultados de la encuesta realizada en los países nórdicos revelan un bajo nivel de notoriedad de marca, lo que obliga a adoptar una estrategia de entrada basada en visibilidad, diferenciación y vinculación emocional con el consumidor local.

En un entorno como el danés, donde el consumidor es exigente, escéptico ante el exceso de publicidad y muy sensible al propósito social de las marcas, la promoción debe combinar técnicas experienciales, digitales y colaborativas. Se recomienda apostar por acciones como pop-ups temáticos durante eventos como la Copenhagen Fashion Week, presencia en ferias de diseño, y colaboraciones con influencers locales de nicho, preferentemente vinculados a la moda ética o al diseño escandinavo.

A nivel digital, es clave mantener una estrategia de contenidos adaptada a los códigos visuales escandinavos: diseño limpio, *storytelling* centrado en el origen artesanal del producto, materiales naturales, slow fashion y sostenibilidad. Además, se aconseja activar campañas específicas en canales como Instagram, Pinterest o TikTok, muy utilizados por el público objetivo femenino entre 25 y 40 años en los países nórdicos.

Por ello, se puede valorar la co-creación de contenido con marcas o diseñadores daneses, que permita aumentar la legitimidad de Flabelus en el nuevo mercado, reforzando su narrativa de marca y acelerando su reconocimiento entre los consumidores locales. El uso intensivo de campañas en redes sociales podría ayudar a aumentar, especialmente en los meses previos a la apertura de tiendas o pop-ups, el conocimiento de marca y las visitas a estos espacios.

5.5 Financiación

La estrategia de internacionalización de Flabelus se fundamenta en una política de financiación propia, alineada con su compromiso con la producción local, la sostenibilidad y el control sobre su cadena de valor. Este enfoque ha permitido a la marca mantener su independencia y coherencia con sus valores fundamentales.

En 2025, Flabelus inauguró su primera fábrica en Elche, el epicentro de la industria zapatera española. Esta decisión estratégica no solo refuerza su compromiso con el "Made in Spain", sino que también demuestra la viabilidad de escalar la producción sin deslocalizar ni comprometer la calidad artesanal. Beatriz de los Mozos, fundadora de la marca, destacó que, aunque la obtención de financiación no fue sencilla, la determinación y la planificación permitieron alcanzar este hito, sirviendo de inspiración para otras marcas nacionales (Alonso M., 2025).

El crecimiento sostenido de Flabelus se refleja en la triplicación de su facturación en 2024, alcanzando los 15,9 millones de euros y expandiendo su presencia a 700 puntos de venta en 54 mercados internacionales (Alonso T., 2025). Este éxito financiero ha sido posible

gracias a una gestión prudente y a la reinversión de beneficios, evitando la dependencia de inversores externos y manteniendo el control total sobre las decisiones estratégicas.

La preferencia por la financiación propia también se alinea con la visión de Flabelus de fomentar la sostenibilidad social y económica, creando empleo local y promoviendo la formación de personal en técnicas artesanales. Esta estrategia integral fortalece la posición de la marca en el mercado internacional y garantiza una expansión coherente con sus principios fundacionales.

6. Evaluación de riesgos asociados y medición de resultados

Toda estrategia de internacionalización conlleva una serie de riesgos que deben identificarse, evaluarse y gestionarse de forma anticipada. En el caso de Flabelus, cuya expansión se enfoca inicialmente en Copenhague, estos riesgos se clasifican en tres grandes bloques: comerciales, operativos y reputacionales.

Desde el punto de vista comercial, los principales desafíos incluyen la aceptación del producto en un entorno culturalmente distinto, el bajo conocimiento de marca detectado en la encuesta realizada, y la posible dificultad para posicionarse en un mercado saturado de propuestas sostenibles. En el plano operativo, destacan los riesgos derivados de la gestión logística desde España, el coste de entrada en espacios premium y la dependencia de socios locales o plataformas externas. Por último, los riesgos reputacionales pueden surgir si la marca no logra adaptar su narrativa al contexto escandinavo o si no cumple las elevadas expectativas de transparencia y coherencia ética del consumidor danés.

Para mitigar estos riesgos, se recomienda un enfoque gradual, basado en proyectos piloto (pop-ups o colaboraciones), en un seguimiento estrecho de los resultados y en la revisión constante del plan en función del feedback del mercado.

En cuanto a la medición de resultados, se establecen una serie de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar la efectividad del plan: notoriedad de marca (*awareness*), tráfico web desde Dinamarca, ventas online y offline, participación en eventos locales, engagement en redes sociales y feedback cualitativo de los consumidores. A nivel interno, también se controlará el retorno sobre la inversión (ROI), el cumplimiento del presupuesto previsto y la evolución de los márgenes comerciales.

Una evaluación periódica de estos indicadores permitirá a Flabelus tomar decisiones informadas y ajustar su estrategia de forma ágil, garantizando una expansión internacional sostenible, rentable y coherente con su propuesta de valor.

7. Conclusiones Parte II

A lo largo de esta segunda parte se ha diseñado un plan de marketing internacional estructurado, riguroso y coherente con los valores y capacidades de Flabelus. Tras analizar diversos modelos teóricos de internacionalización, se ha optado por aplicar el enfoque propuesto por el ICEX, por su adaptabilidad al contexto de una empresa española emergente y su aplicabilidad práctica y con ello se ha dado respuesta positiva a la segunda pregunta de investigación de PI2: ¿Existen oportunidades de crecimiento y expansión en otros mercados internacionales para Flabelus? De ser así, ¿qué mercados presentan las mejores perspectivas y por qué?

Mediante una matriz de priorización basada en criterios económicos, comerciales y culturales, se ha identificado Copenhague como el mercado prioritario, gracias a su afinidad con los valores de sostenibilidad, diseño y exclusividad que definen a Flabelus. La elección del segmento transnacional se ha centrado en jóvenes urbanos de alto poder adquisitivo con interés por la moda ética y el diseño europeo.

Igualmente, se ha dado respuesta a la tercera pregunta de investigación de este estudio de PI3: ¿Cuál sería la estrategia más adecuada para la continuación de internacionalización en la empresa Flabelus, presentada en forma de un Plan de Marketing Internacional? Así, la estrategia de plan de marketing internacional diseñado *ad hoc* con sus distintas componentes de forma de entrada que combina modelos de bajo riesgo como *pop-ups* o *concept stores* con una distribución digital selectiva, adaptando el marketing mix a las características del mercado danés. Igualmente, dentro del plan y en concreto en lo referente al mix de marketing, se han realizado propuestas específicas para adaptar el producto al gusto escandinavo, mantener un posicionamiento de lujo accesible, utilizar canales de distribución selectivos y diseñar campañas promocionales experienciales centradas en la autenticidad y la narrativa de marca. Finalmente, la planificación contempla además una financiación basada principalmente en recursos propios, en línea con la trayectoria y filosofía de la empresa, así como un sistema de evaluación de riesgos e indicadores clave que permitirán medir el impacto real de la estrategia.

En definitiva, esta hoja de ruta proporciona a Flabelus un marco sólido para abordar su internacionalización con visión estratégica, minimizando riesgos y potenciando su identidad como marca artesanal, sostenible y global. No obstante, se recomienda que esta estrategia no se limite únicamente al mercado danés, sino que se conciba como un modelo escalable. En este sentido, los próximos pasos deberán incluir el estudio detallado de otros destinos prioritarios, como Dubái, Nueva York y Berlín, que han mostrado un elevado potencial en la matriz de priorización y podrían ser abordados mediante estrategias adaptadas según su grado de madurez, coste de entrada y afinidad cultural.

Asimismo, es importante tener en cuenta que, a pesar de una planificación cuidadosa, persisten ciertos riesgos asociados al proceso de expansión, tales como cambios regulatorios, evolución de las tendencias de consumo o dificultades logísticas en mercados exteriores. Por ello, se recomienda mantener una actitud flexible y un sistema de evaluación constante que permita a Flabelus adaptarse de forma ágil a posibles escenarios adversos, protegiendo tanto su estabilidad financiera como su reputación de marca.

CONCLUSIONES GENERALES

Tras el análisis y el diseño de la estrategia de internacionalización propuestos a lo largo del trabajo, puede concluirse que Flabelus dispone de las capacidades, recursos y valores necesarios para continuar su expansión internacional de forma sostenible y ordenada. A través de la evaluación del entorno sectorial, el estudio interno de la empresa y el análisis de las mejores prácticas en marketing internacional, se ha dado respuesta positiva a la primera pregunta de investigación (PI1), demostrando que la compañía posee una sólida propuesta de valor basada en la producción artesanal, la sostenibilidad y el diseño diferencial.

Del mismo modo, se ha respondido a la segunda pregunta de investigación (PI2), identificando oportunidades claras de crecimiento en mercados exteriores. Copenhague se configura como mercado prioritario para la expansión debido a su alta afinidad cultural con los valores de Flabelus y a su consolidación como hub de moda ética y sostenible. Asimismo, se confirma que existen otros mercados potenciales, como Dubái, Nueva York y Berlín, que presentan perspectivas interesantes a medio plazo.

Finalmente, la tercera pregunta de investigación (PI3) ha sido abordada mediante el diseño de un Plan de Marketing Internacional ad hoc, que combina modos de entrada progresivos, adaptación del marketing mix y estrategias de medición y control que garantizan la coherencia y sostenibilidad de la internacionalización.

Más allá de los resultados obtenidos, el trabajo refleja la importancia de concebir la internacionalización no como un objetivo aislado, sino como un proceso dinámico que debe ser gestionado de forma flexible y proactiva. En un entorno globalizado, volátil y altamente competitivo, el éxito de Flabelus dependerá no solo de su capacidad para consolidar su presencia en nuevos mercados, sino también de su habilidad para evolucionar, innovar y mantener su esencia diferencial. Por tanto, este plan de marketing internacional se concibe como una hoja de ruta inicial, abierta a futuras adaptaciones, aprendizajes y oportunidades que surgirán en el camino hacia la consolidación de Flabelus como referente global en calzado artesanal sostenible.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Habiendo realizado el diseño y planteamiento de un plan de marketing internacional para Flabelus, en el que se ha analizado su viabilidad y se han obtenido conclusiones estratégicas relevantes, se proponen a continuación futuras líneas de investigación y acción que no pudieron ser desarrolladas en profundidad a lo largo de este trabajo. Estas líneas representan los siguientes pasos lógicos para reforzar y consolidar el proceso de expansión internacional de la empresa, y abren oportunidades de crecimiento a medio y largo plazo.

- En primer lugar, sería conveniente profundizar en el análisis de los modos de entrada en el mercado danés, estudiando la viabilidad de estrategias alternativas a las planteadas, como podrían ser alianzas estratégicas con actores locales o la eventual creación de una joint venture. Analizar estas opciones permitiría a Flabelus aumentar su flexibilidad operativa y optimizar sus posibilidades de consolidación en el mercado, ajustando su estrategia de entrada a las particularidades del entorno competitivo.
- Asimismo, resultaría de interés ampliar el estudio a nuevos mercados internacionales identificados como de alto potencial en este trabajo, como Dubái, Nueva York y Berlín, evaluando con mayor detalle sus características, oportunidades y riesgos. Una vez Flabelus consolide su presencia inicial, se recomienda considerar la expansión hacia América Latina, especialmente a países como Chile o México, donde existen afinidades culturales con España y un creciente interés por la moda sostenible, lo que podría ofrecer nuevas oportunidades de crecimiento.
- Otra línea de investigación futura consistiría en desarrollar un plan financiero más exhaustivo que complemente el plan de marketing diseñado. Sería relevante elaborar previsiones detalladas de ingresos, análisis de costes de implantación, márgenes esperados y fuentes de financiación, asegurando así la viabilidad económica del proceso de internacionalización y fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas basadas en criterios financieros sólidos.
- Finalmente, se sugiere explorar posibilidades de diversificación de producto en línea con la identidad de marca de Flabelus. La ampliación hacia nuevas categorías de productos sostenibles, como accesorios o colecciones de moda prêt-à-porter, podría reforzar la imagen de marca, aumentar la fidelización de clientes y generar sinergias que impulsen su posicionamiento en los mercados exteriores.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario para evaluar el conocimiento de marca y sentimiento del consumidor

Con el objetivo de reforzar el análisis de mercados potenciales y adaptar de manera efectiva la estrategia de marketing internacional propuesta, se diseñó un cuestionario dirigido a evaluar el conocimiento de marca, la percepción de Flabelus y los hábitos de consumo de los clientes en mercados exteriores. Esta herramienta se utilizó como fuente primaria de información complementaria a los estudios de mercado secundarios, permitiendo identificar patrones de consumo, nivel de notoriedad de marca y sensibilidad hacia aspectos como la sostenibilidad, el diseño y la personalización de productos.

El cuestionario, compuesto por bloques temáticos, aborda el perfil demográfico de los encuestados, su conocimiento y percepción de Flabelus, sus preferencias de compra en el sector del calzado y su disposición hacia marcas sostenibles y artesanales. La información obtenida a partir de esta encuesta se integra en la fase de diagnóstico estratégico y en la selección de mercados prioritarios, ofreciendo una base empírica adicional para la toma de decisiones en el diseño del plan de marketing internacional.

Además, cabe señalar que el cuestionario fue originalmente diseñado y distribuido en lengua inglesa, dada la naturaleza internacional de los mercados objeto de estudio. No obstante, para una mayor coherencia, se presenta traducido al español, respetando fielmente su estructura y contenido original.

1. PERFIL DEL CONSUMIDOR

Edad:

- Menos de 18 años
- 18-24 años
- 25-34 años
- 35-44 años
- 45-54 años
- 55 años o más

Género:

- Mujer
- Hombre
- No binario
- Prefiero no decirlo

Nacionalidad: (Desplegable con opciones de países clave)

Nivel de estudios:

- Educación primaria
- Educación secundaria
- Formación profesional
- Estudios universitarios (Grado/Licenciatura)
- Postgrado o superior

Nivel de ingresos mensual (opcional):

- Menos de 1.000€
- 1.000€ - 2.000€
- 2.000€ - 3.000€

- Más de 3.000€

2. CONOCIMIENTO Y PERCEPCIÓN DE FLABELUS

¿Has oído hablar de Flabelus?

- Sí
- No

*(Si responde "No", saltar a la pregunta **)*

¿Cómo conociste Flabelus?

- Redes sociales (Instagram, TikTok...)
- Publicidad online
- Influencers o bloggers
- Amigos o familiares
- Tienda física
- Artículos de prensa o blogs de moda

Cuando piensas en Flabelus, ¿cuáles de estos tres adjetivos te vienen a la mente?

(Selecciona hasta 3 opciones)

- Elegante
- Artesanal
- Sostenible
- Exclusivo
- Caro
- Accesible
- Moderno
- Clásico
- Innovador
- Tradicional
- Otros: ...

Si conoces la marca, ¿cómo calificarías su reputación en comparación con otras marcas de calzado?

- Mucho mejor
- Algo mejor
- Similar
- Algo peor
- Mucho peor

3. HÁBITOS DE COMPRA Y SENSIBILIDAD AL PRECIO

**¿Con qué frecuencia compras calzado?

- Una vez cada varios años
- 1-2 veces al año
- 3-5 veces al año
- Más de 5 veces al año

¿Dónde sueles comprar calzado?

- Tienda física
- Tienda online
- Ambas

¿Cuánto estarías dispuesto/a a pagar por un par de zapatos sostenibles y de alta calidad como los de Flabelus?

- Menos de 50€

- 50€ - 75€
- 75€ - 100€
- 100€ - 125€
- 125€ - 150€
- Más de 150€

¿Cuáles son los factores más importantes para ti al elegir calzado? (Selecciona hasta 3 opciones)

- Diseño
- Comodidad
- Materiales sostenibles
- Prestigio de la marca
- Relación calidad-precio
- Producción artesanal
- Influencia de redes sociales / tendencias

¿Sueles usar zapatillas tipo slippers, alpargatas o mocasines casuales en tu día a día?

- Sí, los uso frecuentemente
- Sí, pero solo en ocasiones específicas
- No, pero me gustaría probarlos
- No, no me interesan

¿Qué factores te harían considerar comprar slippers o alpargatas sostenibles como las de Flabelus?

- Diseño atractivo
- Materiales sostenibles
- Comodidad y versatilidad
- Precio asequible
- Influencia de redes sociales o tendencias

4. POTENCIAL DE EXPANSIÓN DE FLABELUS EN NUEVOS MERCADOS

¿Cuáles de estos formatos de compra prefieres para marcas de moda?

- Tienda física en mi ciudad
- Tienda online de la marca
- Marketplaces (Amazon, Zalando, Farfetch...)
- Pop-ups o tiendas temporales

Si Flabelus abriera una tienda en tu país, ¿te interesaría visitarla?

- Sí
- No
- Depende de la ubicación

¿Compras conscientemente calzado sostenible?

- Sí
- No

Si compras calzado sostenible, ¿qué te motiva a hacerlo?

- Cuidado del medioambiente
- Calidad y durabilidad
- Es un símbolo de estatus
- Tendencia de moda

Si no compras calzado sostenible, ¿cuál es la principal razón?

- Precio elevado

- Falta de información sobre las marcas
- No creo que sea importante
- No me gusta el diseño

¿En qué ciudad te gustaría ver una tienda física de Flabelus?

- París
- Londres
- Milán
- Ámsterdam
- Berlín
- Otra (especificar)

Si Flabelus ofreciera ediciones limitadas exclusivas para algunos países, ¿te interesaría?

- Sí
- No

¿Qué red social utilizas más para descubrir nuevas marcas de moda?

- Instagram
- TikTok
- Facebook
- Pinterest
- YouTube
- Otra (especificar)

¿Prefieres comprar marcas que colaboran con influencers?

- Sí, si el influencer es afín a mis gustos
- Me da igual
- No, no me influye

A modo de cierre del anexo, es importante señalar que se obtuvieron un total de 175 respuestas válidas al cuestionario, lo que ha permitido obtener una muestra suficientemente representativa para extraer conclusiones preliminares sobre el conocimiento de marca, las preferencias de consumo y la sensibilidad hacia la sostenibilidad en el público objetivo de Flabelus. No obstante, si bien este volumen de respuestas resulta adecuado para el alcance de este Trabajo de Fin de Grado, sería recomendable en futuras investigaciones ampliar la muestra o emplear herramientas avanzadas de análisis de sentimiento del consumidor. Estas técnicas, basadas en minería de datos procedentes de redes sociales y plataformas digitales, permiten captar percepciones más profundas y dinámicas, aunque requieren, en muchos casos, un acceso directo a las cuentas y métricas internas de la compañía, así como una infraestructura tecnológica especializada.

Declaración de Uso de Herramientas de IA Generativa en Trabajos Fin de Grado en Relaciones Internacionales.

Por la presente, yo, Andrea Ayala Jiménez, estudiante de ADE y Relaciones Internacionales (E6) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "PLAN DE MARKETING PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE FLABELUS. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN MODELO AD HOC", declaro que he utilizado la herramienta de IA Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
2. Referencias: Usado juntamente con otras herramientas, para citar referencias en formato APA, así como valorar la veracidad de las fuentes empleadas
3. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. Sintetizador: Para resumir y comprender tanto literatura como secciones escritas más amplias de lo explicitado.
5. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. Generador de encuestas: Para diseñar cuestionarios preliminares

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 qué 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 – 05 – 2025

Firma:



Andrea Ayala Jiménez

BIBLIOGRAFÍA

Alonso, M. (2025, 16 abril). Beatriz de los Mozos, fundadora de Flabelus, tras inaugurar su primera fábrica en Elche: “Quiero que otras marcas vean que se puede”. *El País*. Recuperado el 17 de abril de 2025, desde <https://elpais.com/smoda/moda/2025-04-16/beatriz-de-los-mozos-fundadora-de-flabelus-tras-inaugurar-su-primera-fabrica-en-elche-quiero-que-otras-marcas-vean-que-se-puede.html>

Alonso, T. (2025, 7 abril). Flabelus acelera: triplica su facturación en 2024 y se vuelca en su expansión. *Modaes*. Recuperado el 17 de abril de 2025, desde <https://www.modaes.com/empresa/flabelus-acelera-triplica-su-facturacion-en-2024-y-se-vuelca-en-su-expansion>

Álvarez, J. (2024, 8 febrero). Beatriz de los Mozos dejó todo para crear los zapatos Flabelus: los lleva Tamara Falcó y factura 5 millones. *El Español*. Recuperado el 15 de enero de 2025, de https://www.lespanol.com/reportajes/20240208/beatriz-mozos-dejo-crear-zapatos-flabelus-lleva-tamara-falco-factura-millones/827417404_0.html?utm_cmp_rs=subtitle

Banco Mundial. (23 septiembre, 2019). *¿Cuánto le cuestan nuestros armarios al medio ambiente?* World Bank. Recuperado 2 de noviembre de 2024, de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2019/09/23/costo-moda-medio-ambiente>

Barrios, M. C. L. (2012). El futuro que queremos y las incidencias de la Fast Fashion. *Revista Arte & Diseño*, 10(1), 29-33.

BCG. (25 octubre, 2023). *Sustainable Raw Materials Will Drive Profitability for Fashion and Apparel Brands*. Boston Consulting Group. Recuperado el 3 de noviembre de 2024, de <https://www.bcg.com/publications/2023/driving-profitability-with-raw-materials-in-fashion>

BCG. (31 mayo, 2023). *La moda circular: un paso hacia un futuro sostenible y sin residuos*. Boston Consulting Group. Recuperado el 13 de noviembre de 2024, de <https://www.bcg.com/press/31may2023-la-moda-circular-un-paso-hacia-un-futuro-sostenible-y-sin-residuos>

Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010). Fast fashion: response to changes in the fashion industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 165–173. <https://doi.org/10.1080/09593960903498300>

Béjar, R. C., & Silvestre, E. G. (2002). La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España. *ICE, Revista de Economía*, (799).

Cardona, N. (2024, 26 agosto). *Global Apparel Industry Statistics (2024) | UniformMarket*. UniformMarket. Recuperado el 2 de noviembre de 2024, de <https://www.uniformmarket.com/statistics/global-apparel-industry-statistics>

Carmona, I. (2022, 10 mayo). Flabelus exprime su ‘momentum’: entra en Chile y Canadá y lanza su primera línea de ropa. *Modaes*. Recuperado el 13 de enero de 2025, de

<https://www.modaes.com/empresa/flabelus-exprime-su-momentum-entra-en-chile-y-canada-y-lanza-su-primera-linea-de-ropa>

Carmona, I. (2022a, marzo 9). Flabelus: más multimarca y más online para facturar tres millones de euros en 2023. *Modaes*. Recuperado el 13 de enero de 2025, <https://www.modaes.com/empresa/flabelus-mas-multimarca-y-mas-online-para-facturar-tres-millones-de-euros-en-2023>

Cateora, Philip R., Graham, John L., Gilly, Mary C., Money, R. Bruce. (2020). *International Marketing* (18th ed). Dubuque, Iowa: McGraw-Hill Education.

Cerviño Fernández, J., Arteaga Ortiz, J., & Fernández del Hoyo, A. P. (2017). *Marketing Internacional en Manual de Internacionalización ICEX*. Recuperado de [Manual de Internacionalización ICEX-CECO 2017.pdf](#)

Cerviño Fernández, J., Arteaga Ortiz, J., & Fernández del Hoyo, A. P. (2020). *Essentials of international marketing*. <http://hdl.handle.net/11531/88081>.

Country Risk map. (s. f.). Coface. <https://www.coface.com/news-economy-and-insights/business-risk-dashboard/country-risk-map>

Crane, D. (2012). *Fashion and its social agendas: Class, gender, and identity in clothing*. University of Chicago Press.

De Angelis, C. (2024, 24 septiembre). *La moda mundial rebasará dos billones en ventas en 2026*. *Modaes*. Recuperado el 3 de noviembre de 2024, de <https://www.modaes.com/entorno/la-moda-enfila-la-barrera-de-los-dos-billones-en-ventas-en-2026-tras-tres-subidas-del-7>

De la Hoz, P. (2023, marzo 14). #78. Flabelus – Los slippers más famosos [Archivo de audio]. Charlando sobre moda. <https://open.spotify.com/episode/2WD3yKH3FSdXwo6xPCKVnI>

Del Bosque, M. N. (2020b, febrero 8). Marcas españolas de ropa para mujer con estilo: Laagam, Mi&Co, Lonbali. . . *InStyle*. Recuperado el 14 de enero de 2025, de https://www.instyle.es/moda/compras/marcas-espanolas-ropa-para-mujer-estilo-laagam-mi-co-lonbali_46988

Diza Consultores. (21 de octubre del 2024). #14 Beatriz de los Mozos: Flabelus, la innovadora firma de calzado que seduce a las royals. [Archivo de audio]. Diza Consultores Podcast. <https://creators.spotify.com/pod/show/diza-consultores/episodes/14-Beatriz-de-los-Mozos-Flabelus--la-innovadora-firma-de-calzado-que-seducen-a-las-royals-e2ps2ap/a-abjd48r>

Doing Business Ranking. (s. f.). World Bank. <https://archive.doingbusiness.org/es/rankings>

Domingos, M., Vale, V. T., & Faria, S. (2022). Slow fashion consumer behavior: A literature review. *Sustainability*, 14(5), 2860.

El impacto de la producción textil y de los residuos en el medio ambiente. (s. f.). Parlamento Europeo. Recuperado el 5 de enero de 2025, de

<https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20201208STO93327/el-impacto-de-la-produccion-textil-y-de-los-residuos-en-el-medio-ambiente>

Euromonitor International. (2023, diciembre). *Global Overview of the Textile and Leather Products Industry*. Recuperado 3 de noviembre de 2024, de <https://www.euromonitor.com/global-overview-of-the-textile-and-leather-products-industry/report>

Euromonitor. (2023). *Consumer Lifestyles in Denmark: 2023 report*. Euromonitor International.

European Commission. (2023). *Market Access Database – Tariffs*.

Fashion Revolution. (12 julio, 2023). *Fashion Transparency Index 2023*. Recuperado 3 de noviembre de 2024, de https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fashion_transparency_index_2023_pages

FashionUnited. (n.d.). Estadísticas de consumo y ventas de la moda en España. <https://fashionunited.es/statistics/estadisticas-de-consumo-y-ventas-de-la-moda-en-espana>

Fernández-Miguel, A., García-Muiña, F. E., Jiménez-Calzado, M., San Román, P. M., del Hoyo, A. P. F., & Settembre-Blundo, D. (2024). Boosting business agility with additive digital molding: An Industry 5.0 approach to sustainable supply chains. *Computers & Industrial Engineering*, 192, 110222. ISSN: 0360-8352. Repositorio: <http://hdl.handle.net/11531/88806>.

Fernández-Miguel, A., Riccardi, M. P., Veglio, V., García-Muiña, F. E., Fernández del Hoyo, A. P., & Settembre-Blundo, D. (2022). Disruption in resource-intensive supply chains: reshoring and nearshoring as strategies to enable them to become more resilient and sustainable. *Sustainability*, 14 (17), 10909. <https://doi.org/10.3390/su141710909>

Fernández del Hoyo, A. P. (2009), *Innovación y Gestión de Nuevos Productos. Una Visión Estratégica y Práctica*. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), Madrid, abril de 2009. ISBN: 978-84-368-2254-0. Repositorio: <http://hdl.handle.net/11531/54554>.

Fernández del Hoyo, A. P. (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).

Fernández, N. G. (2024, 15 septiembre). *La importancia de los bordados artesanales en la ropa tradicional*. TEJIDOSMECOMADRID.ES. Recuperado el 14 de enero de 2025, de https://tejidosmecomadrid.es/bordados-artesanales-en-la-confeccion-de-ropa-tradicional/?utm_source=chatgpt.com&expand_article=1

Fernández, S. (2024, diciembre 16). La empresaria detrás de las alpargatas venecianas que arrasan entre las «royal»: “Gustarían hasta en Marte”. *El Español*. Recuperado el 13 de enero de 2025, de https://www.elespanol.com/mujer/protagonistas/20241216/empresaria-detras-alpargatas-venecianas-arrasan-royal-gustarian-marte/904409943_0.html

Fernández-Stark, K., Bamber, P., & Couto, V. (2022). *Analysis of the textile and clothing industry global value chains*. Inter-American Development Bank (IDB). Technical Note No. IDB-TN-02624.

Ferri Pérez, N. (2024). *Artesanía en la era digital: Estrategias de marketing en Instagram para emprendedores* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).

Gestal, I. (2021, 23 diciembre). 2021, el año en que la cadena se rompió. *Modaes*. Recuperado el 10 de noviembre de 2024, de <https://www.modaes.com/entorno/2021-el-ano-en-que-la-cadena-se-rompio>

Gestal, I. (2022, 14 enero). India irrumpe en el podio de la moda: adelantará a Alemania y Reino Unido. *Moda Es*. Recuperado el 14 de noviembre de 2024, de <https://www.modaes.com/entorno/india-irrumpe-en-el-podio-mundial-de-la-moda-adelantara-a-alemania-reino-unido-y-japon>

Hernández-Leal, A., Quintero-Soto, M. L., & Padilla-Loredo, S. (2023). Influencia de los Factores Geopolíticos en las Disrupciones a la Cadena de Suministro. *Vinculatégica EFAN*, 9(4), 87-105.

Hickins, M. (2023, 24 febrero). *How Data Analytics Informs the Fashion Industry*. Recuperado el 12 de noviembre de 2024, de <https://www.oracle.com/es/retail/fashion/fashion-analytics/#:~:text=La%20anal%C3%ADtica%20de%20moda%20puede,generar%20ingresos%20con%20mayores%20m%C3%A1rgenes.>

Hinojosa, A. (2023, octubre 1). Alpargatas Flabelus en tendencia para verano 2024. *Vogue México*. Recuperado el 20 de septiembre de 2024, de <https://www.vogue.mx/articulo/alpargatas-flabelus-en-tendencia-para-verano-2024>

Hollensen, S. (2014). *Global marketing*. Pearson Education. Sixth Edition.

ICEX (2023). *Manual de internacionalización: Capítulo 3 – Plan de marketing internacional*. Instituto Español de Comercio Exterior.

ICEX (2023). *Manual de internacionalización*. 3ª Edición. Instituto Español de Comercio Exterior.

ICEX España Exportación e Inversiones. (2024). *Ficha país: Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos y Argentina*.

ICEX España Exportación e Inversiones. (2022a). *El mercado del comercio electrónico en el sector de moda y accesorios en Dinamarca* (Estudio de mercado). Oficina Económica y Comercial de España en Copenhague.

ICEX España Exportación e Inversiones. (2022b). *El mercado del calzado en Dinamarca* (Estudio de mercado). Oficina Económica y Comercial de España en Copenhague.

Iglesias, I. (13 mayo 2024). *La transformación digital ha sido un renacimiento para la industria de la moda*. CIO. Recuperado 13 de noviembre de 2024, de

<https://www.cio.com/article/2104437/la-transformacion-digital-ha-sido-un-renacimiento-para-la-industria-de-la-moda.html>

Informe del calzado en España 2023 (20/80). (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2024, desde https://www.modaes.com/files/publicaciones/free/2023/informe_calzado_2023/index-20.html#page=50

Iñigo, A. (2025, 9 abril). El gobierno argentino oficializa la reducción de aranceles para la importación de indumentaria. *FashionNetwork.com*. recuperado el 17 de abril de 2025, desde <https://ar.fashionnetwork.com/news/El-gobierno-argentino-oficializa-la-reduccion-de-aranceles-para-la-importacion-de-indumentaria,1719151.html>

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regné, P. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson.

Keller, K. L. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (5th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *A framework for marketing management* (6th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.

KPMG Tendencias. (2024, 29 febrero). *El nuevo «patrón» del sector de la moda - KPMG Tendencias*. KPMG Tendencias. Recuperado el 14 de noviembre de 2024, de <https://www.tendencias.kpmg.es/2024/02/tendencias-patron-sector-moda/>

Mallaina García, Ó. (2017). La comunicación comercial en la distribución minorista y la nueva estrategia omnicanal.

Manso Chicote, C. (2025, 14 abril). Conservas, dulces, calzado o queso. . . la alargada sombra de los aranceles de Trump. *La Información*. Recuperado el 17 de abril de 2025, desde <https://www.20minutos.es/lainformacion/economia-y-finanzas/conservas-dulces-calzado-queso-alargada-sombra-los-aranceles-trump-5700077/>

Mayrhofer, U. (2024). CAGE framework. In *Elgar Encyclopedia of Cross-Cultural Management* (pp. 56-59). Edward Elgar Publishing.

McKinsey & Company. (January 2025). What is Fast fashion? *McKinsey Explainers*, [Link to the study](#)

McKinsey & Company. (23 de septiembre, 2020). *The state of fashion 2021*.

McKinsey & Company. (22 de mayo ,2023a). *The beauty market in 2023: A special State of Fashion report*.

McKinsey & Company. (23 de noviembre, 2023b). *The State of Fashion 2024: Finding pockets of growth as uncertainty reigns*.

McKinsey & Company. (6 de febrero, 2023c). *Los consumidores se preocupan por la sostenibilidad y lo respaldan con sus billeteras*.

McKinsey & Company. (10 de noviembre, 2024). *The State of Fashion 2025*

Miranda Encarnación, J. A. (2014). La internacionalización de la industria española del calzado: del auge exportador a la deslocalización, 1960-2013.

Modaes. (2024, 27 noviembre). *La moda, motor de España: alcanza el 2,9% del PIB*. Modaes. Recuperado el 3 de enero de 2025, de <https://www.modaes.com/entorno/la-moda-alcanza-un-peso-del-29-del-pib-espanol-igualando-el-maximo-historico-del-sector>

Molinetti, S. (29 junio de 2023). Para qué sirve el big data en las empresas de moda. *Telefónica Tech*. Recuperado el 11 de noviembre de 2024, de <https://telefonicatech.com/blog/big-data-empresas-moda>

Morales Contreras, M. F., & Prado Pérez, T. (2021). Offshoring y reshoring: un estudio de caso del sector del calzado en España.

Moreno, P. (8 diciembre de 2023). ¿Qué significa para la moda que Zara se lance al mercado de segunda mano? *Vogue España*. Recuperado el 14 de noviembre de 2024, de <https://www.vogue.es/articulos/zara-pre-owned-analisis-negocio-moda-circular>

Las marcas españolas que visten al mundo. (2016, 21 noviembre). Aniversario EL PAÍS. Recuperado el 9 de enero de 2025, de <https://aniversario.elpais.com/las-marcas-espanolas-que-visten-al-mundo/>

Lin, S. B. (2022, 18 noviembre). *La generación Z y los 'millennials' están impulsando las compras de los artículos de lujo, según un estudio*. Business Insider España. Recuperado el 14 de enero de 2025, de <https://www.businessinsider.es/generacion-z-millennials-gastan-lujo-estudio-1157231>

Llanos, P. (2023, 1 junio). Así llegaron estas alpargatas venecianas de la firma española Flabelus al selecto zapatero de la Casa Real de Mónaco. *ELLE*. Recuperado el 3 de diciembre de 2024, de <https://www.elle.com/es/moda/noticias/a44062774/alpargatas-venecianas-firma-espanola-flabelus-monaco-beatrice-borromeo-tatiana-santo-domingo/>

López, E. (2024, 19 diciembre). Beatriz de los Mozos, creadora de los zapatos que lleva la realeza europea: “El mes que lancé Flabelus, facturé lo que en un año como abogada en Londres”. *TELVA*. Recuperado el 16 de enero de 2025, de <https://www.telva.com/moda/tendencias/2024/12/19/675acbeb01a2f137148b45a2.html>

López, P. (2023, 11 abril). La nueva coyuntura del mercado laboral del textil y la moda. *Modaes*. Recuperado el 13 de noviembre de 2024, de <https://www.modaes.com/back-stage/la-nueva-coyuntura-del-mercado-laboral-del-textil-y-la-moda>

López, R. P. (2024, 11 junio). *La moda online retoma su crecimiento y alcanza el 22,8% de las ventas en 2023*. Kantar. Recuperado el 9 de enero de 2025, de <https://www.kantar.com/es/inspiracion/moda-belleza-y-lujo/la-moda-online-retoma-su-crecimiento-en-2023>

Luis, N. (2020, 10 diciembre). Friulane: cómo la moda se ha obsesionado con las «slippers» venecianas. *Vogue España*. Recuperado el 14 de enero de 2025, de <https://www.vogue.es/moda/articulos/friulane-marcas-moda-slippers-venecianas>

Oraá, P. (25 marzo, 2024). #6 Txarlando: Entramos en el mundo de Flabelus de su mano de su experta en comunicación Pilar Oraá. [Archivo de audio]. Txarlando. <https://open.spotify.com/episode/3RiQ7TkR1Nuo8wlmtABuKK?si=wWBrg09kReasIPzdYn7RMQ&nd=1&dlsi=1180390f11e244ae>

Ortiz Buitrago, V., & Pardo López, H. F. (2021). Importancia y ventajas de los KPI (Key Performance Indicators) en los proyectos: enfoque de procesos en el sector petrolero.

Orús, A. (2024, 27 marzo). *Ropa: compra online y offline en el mundo por país en 2023* | Statista. Statista. Recuperado 12 de noviembre de 2024, de <https://es.statista.com/estadisticas/1229467/compra-online-y-offline-de-articulos-de-ropa-y-calzado-en-espana-y-en-el-mundo/#statisticContainer>

Ovelar, M. (2025, 12 enero). Joyas con emoción: cómo Suárez, la firma de joyería nacional, fabrica sus piezas a medida. *El País*. Recuperado el 14 de enero de 2025, de <https://elpais.com/smoda/moda/2025-01-12/joyas-con-emocion-como-suarez-la-firma-de-joyeria-nacional-fabrica-sus-piezas-a-medida.html>

Palma, M. (2024, 15 marzo). Hablamos con Beatriz de los Mozos, creadora de las bailarinas de terciopelo que adoran las «royals». *¡HOLA!*. Recuperado el 23 de noviembre de 2024, de <https://www.hola.com/fashion/tendencias/2024031577042/entrevista-beatriz-de-los-mozos-flabelus-bailarinas-espanolas/>

Palma, M. (2024b, junio 14). Amelia Windsor sorprende en Londres con un vestido de época y bailarinas españolas sostenibles. *¡HOLA!* Recuperado el 15 de enero, de <https://www.hola.com/fashion/tendencias/2024061477483/amelia-windsor-look-invitada-vestido-inspiracion-epoca-bailarinas-flabelus/>

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Retail Trends | Deloitte UK. (2024, 26 enero). Deloitte United Kingdom. Recuperado el 6 de noviembre de 2024, de <https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/consumer/perspectives/retail-trends.html>

Revista Del Calzado. (2025, 4 marzo). *Las exportaciones del calzado español cierran un año excelente*. Revista del Calzado. Recuperado el 10 de marzo de 2025, desde <https://revistadelcalzado.com/balanza-comercial-calzado-diciembre-2024/>

Revista Del Calzado. (2024, 2 agosto). *Anuario del sector mundial del calzado: año 2023*. Revista del Calzado. Recuperado el 10 de diciembre de 2024, desde <https://revistadelcalzado.com/zapatos-anuario-mundial-2023/>

Reyes Sarmiento, A. (2024, 21 octubre). El calzado español eminentemente importador, un repaso a los datos del sector en 2022. *FashionUnited*. Recuperado el 13 de diciembre de 2024, de <https://fashionunited.mx/noticias/empresas/el-calzado-espanol->

[eminentemente-importador-un-repaso-a-los-datos-del-sector-en-2022-1675684759/2023020635014](#)

Riaño, P. (2024, 22 mayo). *Moda en España: hombre, al alza y mujer, más barato*. Modaes. Recuperado el 3 de enero de 2025, de [https://www.modaes.com/entorno/moda-en-espana-en-2023-hombre-al-alza-mujer-mas-barato-y-nino-cada-vez-mas-pequeno#:~:text=Las%20ventas%20de%20moda%20en%20Espa%C3%B1a%20finalizaron%202023%20con%20un,Textil%20y%20Complementos%20\(Acotex\)](https://www.modaes.com/entorno/moda-en-espana-en-2023-hombre-al-alza-mujer-mas-barato-y-nino-cada-vez-mas-pequeno#:~:text=Las%20ventas%20de%20moda%20en%20Espa%C3%B1a%20finalizaron%202023%20con%20un,Textil%20y%20Complementos%20(Acotex)).

Riesgo País: Diagnóstico de riesgos políticos y comerciales - Cesce España. (s. f.). Cesce España. <https://www.cesce.es/es/riesgo-pais>

Román, A. R., Menéndez, M. R., & González, M. V. R. (2024). Pop-up stores. Como gestionar el atractivo de lo efímero. *DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO*, 2.

Román Pastor, J. (2015). Experiencias de marca en el evento Mercedes-Benz Fashion Week Madrid (2010-2015).

Romero, C. (2023, 12 diciembre). *Zara lanza en España una plataforma de segunda mano para vender, donar y reparar ropa*. Forbes España. Recuperado el 9 de enero de 2025, de <https://forbes.es/forbes-women/381565/zara-lanza-en-espana-una-plataforma-de-segunda-mano-para-vender-donar-y-reparar-ropa/>

Root, F.R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books.

Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of management*, 1-8.

Schultz, K. (2024, 10 agosto). *Lo que las marcas de lujo DTC deben saber sobre los compradores millennials y de la generación Z*. ESW. Recuperado el 14 de enero de 2025, de <https://esw.com/es/lo-que-las-marcas-de-lujo-dtc-deben-saber-sobre-los-compradores-millennials-y-de-la-generacion-z/>

Segado, A. (2024, 27 noviembre). *INFORME ECONÓMICO DE LA MODA EN ESPAÑA 2024*. Observatorio Textil y Moda. Recuperado el 5 de enero de 2025, de <https://observatoriotextilymoda.es/informe-economico-de-la-moda-en-espana-2024/#:~:text=La%20moda%20alcanza%20un%20peso,motores%20de%20la%20econom%C3%ADa%20espa%C3%B1ola>.

Settembre-Blundo, D., del Hoyo, A. P. F., & García-Muiña, F. E. (2019). The risk associated with strategic decisions: is it a marketing issue? *Strategic Direction* <https://doi.org/10.1108/SD-07-2018-0150>

Taiminen, H.M. and Karjaluoto, H. (2015). *The usage of digital marketing channels in SMEs*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 22 No. 4, pp. 633-651.

Tapia, M. (2023, 10 abril). Flabelus, la firma española de venecianas que arrasa entre los amantes de la moda. *Expansión*. Recuperado el 9 de diciembre de 2024, de <https://www.expansion.com/fueradeserie/viajes/2023/04/10/642459d2e5fdeab3438b45a9.html>

Ullate, S. (2024, 12 junio). Beatriz de los Mozos, CEO de Flabelus: «La mujer Flabelus es una “femme fatale”, todoterreno, independiente y trabajadora». *Harper's BAZAAR*. Recuperado el 8 de enero de 2025, de

<https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-moda/a46502408/flabelus-zapatos-espana-italia-venecianas-alpargatas-famosas-sassa-osma/>

Whittington, R., Angwin, D., Regnér, P., Johnson, G., & Scholes, K. (2019). *Exploring Strategy* (12th ed.). Pearson.

World Bank. (Junio 2023). Global economic prospects. World Bank Publications. <https://www.worldbank.org/>

World Footwear (2024, 17 diciembre). Global footwear production down by 1.5 billion pairs in 2023. World Footwear. Recuperado el 14 de enero de 2025, de <https://www.worldfootwear.com/news/global-footwear-production-down-by-15-billion-pairs-in-2023/9968.html>

Ybarra Pérez, J. A., & Santa María Beneyto, M. J. (2005). El sector del calzado en España: retos ante un contexto de globalización.

Zurita Arroba, D. E. (2023). Evolución económica de la industria del calzado en Mallorca, finales del s. XIX–mediados del s. XX.