



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

**DISEÑO DE UN PLAN DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE
FLABELUS HACIA LATINOAMÉRICA**

Estudiante: Gema Santos Gil

Director: Javier Morales Mediano

Madrid, Junio 2024

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	10
1.1	CONTEXTUALIZACIÓN.....	10
1.2	JUSTIFICACIÓN.....	11
1.3	OBJETIVOS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	11
1.4	METODOLOGÍA.....	11
1.5	ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	12
2.	PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN	14
2.1	CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN	14
2.2	MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	16
2.2.1	MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN CATEORA, GILLY Y GRAHAM (2015).....	17
2.2.2	MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN HOLLESEN (2014) 20	
2.2.3	MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN ICEX	24
2.3	INDUSTRIA DEL CALZADO	27
2.3.1	HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL CALZADO EN ESPAÑA.....	27
2.3.2	INDUSTRIA DEL CALZADO A NIVEL INTERNACIONAL	33
2.4	FLABELUS: LA EMPRESA	35
2.4.1	HISTORIA DE LA EMPRESA	35
2.4.2	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	37
2.5	CONCLUSIONES PARTE I:	38
3.	PARTE II: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING	40
3.1	DESARROLLO DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE FLABELUS	40
3.1.1	FASE I: ENTRADA EN EL MERCADO LATINOAMERICANO.....	41
3.1.2	FASE II: ELECCIÓN DE LOS MERCADOS LATINOAMERICANOS	47
3.1.3	FASE III: MODOS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS SELECCIONADOS 57	
3.1.4	FASE IV: DISEÑO DE UN PLAN GLOBAL DE MARKETING.....	58
3.1.5	FASE V: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING	61
4.	CONCLUSIONES.....	64
5.	CONTRIBUCIONES	68
6.	LIMITACIONES	69
7.	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	71

8. BIBLIOGRAFÍA.....	72
9. ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fases Del Plan De Internacionalización Según Cateora Et Al. (2015)	18
Figura 2: Fases Del Plan De Internacionalización Según Hollensen (2014).....	20
Figura 3: Fases Del Modelo De Internacionalización Según Icx	25
Figura 4: Proceso Transparente De Producción De Flabelus	37
Figura 5: Modelo De Las 5 Fuerzas De Porter	46
Figura 6: Entorno Internacional.....	47
Figura 7: Selección De Los Mercados Potenciales Internacionales	49
Figura 8: Segmentación Del Mercado Internacional	50
Figura 9: Clasificación De Los Modos De Entrada Al Mercado	58
Figura 10: Elementos Del Marketing Mix.....	59
Figura 11: Ejemplo De Estructura Funcional Para Flabelus.....	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Empresas De Fabricación De Calzado En España 2013-2022.....	29
Gráfico 2: Empresas De Calzado En España Por Número De Trabajadores En 2022	30
Gráfico 3: Producción De Calzado En España (Millones De Pares) 2013-2022	31
Gráfico 4: Exportaciones E Importaciones De Calzado Español (Millones De Pares).....	32
2013-2022.....	32
Gráfico 5: Exportaciones Españolas De Calzado Por Países (Millones De Euros) 2022.....	33
Gráfico 6: Producción Mundial De Calzado (Millones De Pares) 2010-2022.....	34
Gráfico 7: Distribución De Las Exportaciones De Calzado Por Continente 2013-2022	35
Gráfico 8: Ingresos Estimados Por Reservas De Viajes (Miles De Mill. De Dólares).....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características De Los Modos De Entrada.....	23
Tabla 2: Evolución Por Fases En La Industria Del Calzado.....	27
Tabla 3: Sector Calzado 2001 - España Y Ue.....	28
Tabla 4: Principales Países Exportadores De Calzado En 2022.....	34
Tabla 5: Las Nueve Ventanas Estratégicas De Solberg	42
Tabla 6: Análisis Dafo Flabelus.....	43
Tabla 7: Variables Macroeconómicas España - Proyecciones Marzo 2024.....	48
Tabla 8: Industria Del Calzado En Latinoamérica 2020 (Pares De Calzado).....	52
Tabla 9: Pib Y Pib Per Cápita (Euros) Principales Países Latinoamérica	53
Tabla 10: Atractivo Del Mercado Chileno (Santiago De Chile).....	55
Tabla 11: Atractivo Del Mercado Chileno (Valparaíso)	56
Tabla 12: Atractivo Del Mercado Chileno (Concepción).....	57

RESUMEN

El propósito de este estudio es evaluar la viabilidad de un plan de internacionalización para la empresa Flabelus hacia Latinoamérica, con la estrategia de expandirse a través de la apertura de una tienda física en la región. El objetivo principal de esta iniciativa es aumentar los beneficios de la empresa mediante la incursión en un nuevo mercado.

Para poder alcanzar este objetivo, he utilizado un enfoque metodológico deductivo, comenzando con un análisis del concepto de internacionalización y la revisión de tres modelos claves para la expansión internacional de una empresa. Tras un análisis detallado, he seleccionado el modelo propuesto por Hollensen (2014) por ser el más adecuado para las características de Flabelus. En consecuencia, detallaré los pasos a seguir para efectuar la internacionalización a esta región.

La evaluación del proceso sugiere que la expansión debe realizarse de forma progresiva, estimando un plazo máximo de ejecución de un año y medio. Esta decisión se basa en varios factores críticos, como el poco tiempo de la empresa en el mercado, la disponibilidad de recursos financieros, el dinamismo del equipo y la reciente apertura de dos nuevas tiendas por parte de la marca. La elección de Santiago de Chile como ubicación para esta nueva tienda se debe a varios factores, como la existencia de cierta familiaridad de la marca con el mercado local, gracias a la presencia de tiendas multimarca en la ciudad. Además, Santiago de Chile es un mercado en expansión con un significativo flujo de turistas internacionales. Este estudio proporciona a Flabelus un plan estratégico y viable para la apertura de su primera tienda física en Latinoamérica, contribuyendo así a su estrategia de expansión global.

Palabras Clave:

Plan de internacionalización, plan global de marketing, modo de entrada, Flabelus, mercado.

ABSTRACT

This study aims to assess the feasibility of an internationalization plan for Flabelus towards Latin America, strategizing to expand through opening a physical store in the region. The main goal is to boost the company's profits by entering a new market.

A deductive methodological approach was adopted, starting with an analysis of the concept of internationalization and reviewing three key models for a company's international expansion. After thorough analysis, Hollensen's model (2014) was chosen as the most suitable for Flabelus's characteristics, outlining the steps for implementing internalization to this region.

The process evaluation suggests that the expansion should be gradual, with an estimated maximum timeframe of one and a half years. This decision is based on critical factors such as the company's short market presence, financial resources availability, team dynamics and the recent opening of two new stores. Santiago de Chile was selected as the location for the new store due to factors like the brand's familiarity with the local market through multi-brand stores and its status as an expanding market with significant international tourist flow. This study provides Flabelus with a strategic and viable plan for opening its first physical store in Latin America, thus contributing to its global expansion strategy.

Key words:

Internationalization plan, global marketing strategy, entry mode, Flabelus, market.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento a aquellas personas que han hecho posible el desarrollo de este proyecto. Mi más profundo agradecimiento es para mí tutor, Javier, cuya guía experta y apoyo han sido pilares fundamentales para mi aprendizaje y progreso en el estudio. Igualmente, quiero agradecer a mi compañera de clase, Lola, pues su colaboración ocupó un papel esencial al concederme la oportunidad de realizarle una entrevista clave para este proyecto.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contextualización

El sector del calzado ha logrado perdurar a lo largo de los años, gracias a su relevancia funcional y a su impacto en las tendencias de moda. Con el paso del tiempo, el calzado ha conseguido transformarse de un elemento cuya única función era la de salvaguardar los pies, a un símbolo de estilo y carácter personal de los individuos. Aunque las tendencias en calzado son dinámicas y evolucionan constantemente, la aspiración por tener un calzado cómodo y estéticamente agradable siempre permanece (Empresas Especializadas, 2024). La industria del calzado genera millones de euros anualmente, en 2022 generó una cifra aproximada de 382.000 millones de dólares estadounidenses en ingresos, y las previsiones indican que este sector seguirá creciendo de forma continua (Orús, 2023).

Flabelus irrumpió en el mercado hace cuatro años, en 2020 durante la pandemia del covid-19. Actualmente, la compañía se encuentra en una etapa de crecimiento significativo, escalando sus ingresos y su capacidad productiva a un ritmo extraordinario. Desde su concepción como startup, el crecimiento de Flabelus ha propiciado su internacionalización a nuevos mercados. Por este gran crecimiento, se contempla la expansión hacia nuevos mercados fuera de Europa para posicionarse como una marca de referencia a nivel global. Con una significativa presencia en la industria del calzado, los productos de Flabelus ya se encuentran en más de 600 puntos de venta a nivel mundial. Sin embargo, la firma mantiene tiendas físicas únicamente en ciudades clave como Madrid, París y Londres (Palma, 2024). La mirada está puesta ahora en el territorio latinoamericano, que representa un horizonte de oportunidades aún por explorar. La internacionalización hacia este mercado, a través de la apertura de una tienda física, plantea un escenario lleno de oportunidades para Flabelus. La expansión hacia Latinoamérica podría macar un hito en la estrategia global de la marca, si consideramos el éxito que está experimentado en mercados competitivos y su capacidad de adaptarse a las distintas preferencias de los consumidores. La cuestión que me planteo en este estudio es: ¿representará esta expansión un éxito o un fracaso para la marca? La respuesta dependerá de la capacidad de Flabelus de adaptarse a este mercado, a sus consumidores, canales de distribución y competidores.

1.2 Justificación

Son varios los factores que me motivaron para la realización de este trabajo, destacando principalmente mi interés por el ámbito del marketing. Gracias a la combinación entre mis estudios en Administración de Empresas y Relaciones Internacionales, he tenido la oportunidad de explorar en el ámbito del marketing internacional y de diseñar un plan de internacionalización para una empresa que busca expandirse a otra región. La elección de Flabelus como objeto de estudio responde principalmente a dos razones, a mi profundo interés por el sector de la moda y al sorprendente crecimiento que ha experimentado Flabelus en tan solo cuatro años como startup. Esta notable evolución captó mi atención y curiosidad por analizar las estrategias de Flabelus que están contribuyendo a su éxito.

1.3 Objetivos y pregunta de investigación

Pregunta de investigación: ¿Cómo podría Flabelus continuar expandiéndose internacionalmente en el mercado latinoamericano?

Para dar respuesta a esta pregunta debo lograr una serie de objetivos. Estos objetivos se han dividido entre el objetivo principal y los objetivos secundarios. El objetivo principal consiste en la realización de un plan de internacionalización de la empresa Flabelus hacia el mercado de Latinoamérica. Mientras que los secundarios, se centran en: analizar distintos modelos de internacionalización, examinar la industria del calzado tanto a nivel nacional como a nivel global, estudiar la cadena de valor de la empresa Flabelus y realizar un análisis exhaustivo de la empresa.

1.4 Metodología

La metodología utilizada consistirá en un estudio de caso de la internacionalización de la marca. Esto consiste en una revisión de la literatura, investigando y analizando artículos académicos, científicos y libros de marketing internacional. Entre los libros de marketing internacional, prestaré especial atención a obras relevantes como “Global Marketing” que introduce el modelo Hollensen (2014), y “International Marketing”, donde se expone el modelo de Cateora, Gill y Graham (2015). También, recurriré a información proporcionada

por instituciones reconocidas como el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y el Instituto Nacional de Estadística (INE), complementada con el acceso a las bases de datos de eInforma proporcionadas por la empresa Flabelus.

En la segunda parte del trabajo, la aplicación de la metodología se centra en el plano práctico de un modelo al caso real de la empresa Flabelus. Estudiaré si es viable la expansión de la empresa hacia el mercado de Latinoamérica. Además, dentro de ese mercado, estudiaré los mercados factibles para la internacionalización de la empresa, planteando finalmente el modo de entrada al mercado seleccionado. Este estudio comenzará con la realización de un análisis tanto interno como externo, de la empresa y de los mercados de origen y destino.

Finalmente, también incluiré una entrevista a una compañera que realizó prácticas en el departamento de marketing y comunicación de esta misma empresa. El objetivo principal con la realización de la entrevista es obtener información más detallada y precisa sobre la empresa, para facilitar el desarrollo del trabajo y acceder a datos que no están disponibles públicamente en internet.

1.5 Estructura del trabajo

El presente trabajo de investigación comienza con una breve introducción y justificación, seguido del objetivo principal y los objetivos secundarios, una pregunta de investigación y la metodología utilizada. Para continuar, el trabajo está dividido en dos partes fundamentales. Primeramente, estudiaré la internacionalización, llevando a cabo un análisis del mercado y a continuación, desarrollaré la viabilidad del plan de expansión de la empresa.

En la primera parte, expondré el concepto de internacionalización, seguido de un marco teórico dónde realizaré el estudio de tres modelos de internacionalización, planteados por varios autores. Además, analizaré la industria del calzado tanto en España como a nivel internacional. Seguidamente, llevaré a cabo un análisis de la empresa de calzado Flabelus. Examinaré la historia de la empresa en cuestión, su modelo de negocio y su situación actual en el mercado.

Por otro lado, la segunda parte del trabajo se centra en la viabilidad de un plan de internacionalización para la expansión de la empresa Flabelus a Latinoamérica. El plan se

divide en varias fases: en la primera realizaré un análisis del mercado de destino, para decidir sobre la internacionalización. En la siguiente fase, concretaré la elección de los mercados latinoamericanos según sus principales características. Seguidamente, en la fase III plantearé el modo de entrada al mercado según el modelo de internacionalización seleccionado. Por último, en la fase IV y V, diseñaré un plan global de marketing, seguido de la implementación de este.

2. PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

2.1 CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Como anuncié más arriba, y siendo el objetivo principal de este trabajo la realización de un plan de internacionalización de la empresa Flabelus hacia el mercado latinoamericano, consideré conveniente examinar, en primer lugar, el concepto de internacionalización de una empresa. Este concepto hace referencia al mecanismo por el cual una compañía, se involucra en el proceso de globalización. Este proceso consiste en proyectar sus actividades hacia el ámbito internacional, generando flujos entre los distintos países (Galán, Galende y González, 2000). Son múltiples las preguntas que abordan el proceso de internacionalización empresarial. Algunas son: ¿por qué una compañía decide internacionalizarse?, ¿qué procedimiento se debe a seguir cuando se internacionaliza?, ¿dónde pueden establecerse las principales actividades de la empresa en el extranjero?, entre otras (Galán, Galende y González, 2000). Otra de las posibles definiciones al concepto de internacionalización de empresas, hace referencia al proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales (Andersen, 1993). Villareal (2005) indica, que el proceso de internacionalización de las empresas se define como una táctica corporativa orientada al crecimiento, mediante la expansión geográfica internacional. Este enfoque implica un proceso evolutivo, y a largo plazo impacta progresivamente en actividades de la cadena de valor y en la estructura organizativa del negocio.

Según Ortega y Espinosa (2015), la internacionalización se refiere al proceso cultural empresarial, mediante el cual las compañías adquieren habilidades para operar en varios países, que representan mercados fuera de su región geográfica habitual. Es por ello que la internacionalización consiste en vender y exportar productos a nuevos mercados, en integrarse de manera productiva en naciones extranjeras o en crear sucursales e instalaciones permanentes en mercados exteriores.

La apertura a nuevos mercados, la persecución de costes de producción más bajos y una estructura de producción y distribución más eficiente, son los principales objetivos del proceso de internacionalización de una empresa (Canals, 1994). Desde una perspectiva microeconómica y centrándonos en la empresa como punto de partida, el Paradigma de las Etapas de Desarrollo Internacional, propuesto por varios autores de la Escuela de Uppsala,

sugiere que la internacionalización de una empresa se compromete progresivamente con los mercados internacionales (Johanson y Vahlne, 1990). El comienzo de las operaciones internacionales se ha llevado cabo cuando la empresa presente un tamaño reducido y decida proyectar su estrategia de crecimiento hacia los mercados más contiguos (Johanson y Vahlne, 1990).

Según Ortega y Espinosa (2015), existen diversos factores que llevan a una empresa a tomar la decisión de internacionalizarse. La saturación del mercado doméstico es uno de ellos. Cuando en un mercado existe un gran número de competidores, o el mercado local es demasiado pequeño para el producto o servicio ofertado, será necesario la búsqueda de nuevos mercados menos saturados para elevar el crecimiento de la compañía. Otro de los factores es la búsqueda de nuevos competidores en el exterior. Si una empresa quiere seguir aumentando su cuota de mercado y mejorando sus cifras de negocio, será necesario la expansión a nuevos mercados potenciales, con el principal objetivo de enfrentarse a sus competidores en mercados más atractivos en el exterior (Ortega y Espinosa, 2015).

Los incentivos gubernamentales y las ventajas en costes salariales son considerados también factores esenciales. Una empresa puede tomar la decisión de internacionalización para la búsqueda de nuevas oportunidades en países cuyos incentivos gubernamentales, le ofrezcan una nueva ventaja competitiva. Esta ventaja competitiva se ve reflejada en países donde la mano de obra sea más barata o la fiscalidad sea menor (Ortega y Espinosa, 2015).

La internacionalización conlleva a un proceso de estudio, a través del cual se pueden discernir ventajas y riesgos asociados, utilizando para ello el marco de análisis PESTEL. Entre las ventajas sobresalen la diversificación de los riesgos comerciales, el incremento en el volumen de ventas que conduce a un aumento en la facturación y los beneficios empresariales, el uso de economías de escala que resulta en una disminución de los costes unitarios de producción, un mejor posicionamiento respecto a la competencia, el fortalecimiento del prestigio y la imagen de marca, así como el descubrimiento de nuevas oportunidades de mercado, entre otros beneficios (Ortega y Espinosa, 2015). Sin embargo, la empresa también se enfrenta a varios riesgos al entrar en nuevos mercados. Surgen desafíos como la necesidad de adaptar los productos a las normativas locales, ajustarse a los hábitos de consumo y a la cultura del mercado objetivo, gestionar una logística de transporte y

distribución más compleja, enfrentarse a las fluctuaciones del tipo de cambio, y superar nuevas barreras de entrada, entre otros retos (Ortega y Espinosa, 2015).

Tras identificar las ventajas y riesgos asociados a la internacionalización mediante el análisis PESTEL, procedo a realizar una evaluación descriptiva del entorno. Este análisis permite identificar los factores clave a considerar en la decisión de internacionalizarse. De acuerdo con Amador-Mercado (2022), los factores políticos (P) ayudan a evaluar cómo puede afectar la intervención del Gobierno en el funcionamiento del negocio. Los factores económicos (E) abarcan el análisis de variables macroeconómicas tanto a nivel nacional como internacional. También, deben analizarse los eventos y circunstancias como períodos de crisis que puedan influir en la empresa. Los factores sociales (S) se centran en cuestiones como la cultura, religión y hábitos de consumo, los cuales pueden influir significativamente en los resultados esperados por la empresa en el nuevo mercado.

Respecto a los factores tecnológicos (T), su importancia radica en la necesidad de que las empresas se mantengan al día en innovación para evitar la obsolescencia. Los factores ecológicos (E) están relacionados con el cuidado del medioambiente, por lo que cualquier regulación gubernamental para la protección de este podría afectar al negocio. Por último, los factores legales (L) engloban el conjunto de leyes y normativas que la empresa debe cumplir. Estas normativas pueden incidir sobre la producción o estrategia comercial del negocio (Amador-Mercado, 2022).

Realizar un análisis del sector ayudará a distinguir entre las oportunidades y amenazas que enfrenta el negocio. Kotler (2013) considera el análisis PESTEL como una herramienta sencilla y valiosa, que facilita a las empresas la obtención de información relevante para su estrategia y operaciones.

2.2 MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Después de definir y analizar el concepto de internacionalización, conviene explorar los diferentes métodos mediante los cuales una empresa puede implementar dicho proceso. Me centraré en tres modelos principales de autores en el ámbito del marketing internacional y en sus teorías de expansión. Por tanto, procederé a analizar estos tres modelos de

internacionalización para determinar cuál se adapta mejor a las necesidades específicas de la empresa Flabelus y al contexto de la región latinoamericana. Es importante subrayar que cada autor aborda la internacionalización desde una perspectiva distinta.

Iniciaré el análisis con el modelo propuesto por Cateora, Gilly y Graham (2015). El plan de internacionalización que plantean estos autores se encuentra dividido en cuatro fases fundamentales. Comienzan planteando un análisis preliminar, continúan con la adaptación del marketing mix y finalmente plantean el desarrollo del plan de marketing, su implementación y control. El modelo propuesto por Hollensen (2014) cuenta con cinco partes esenciales. Comienza planteando la cuestión de proceder o no con el plan de internacionalización. La segunda fase se enfoca en la identificación de los mercados potenciales. En la tercera y cuarta fase se plantean estrategias de entrada al mercado y al diseño de un plan de marketing global y, por último, la quinta fase aborda la implementación y coordinación de ese plan internacional.

Finalmente, terminaré con el estudio del modelo del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). Este modelo se centra en la realización de un resumen ejecutivo, un análisis situacional detallado, la selección del mercado objetivo, su modo de entrada, el desarrollo de una estrategia de marketing y la formulación de un plan económico.

2.2.1 Modelo de internacionalización según Cateora, Gilly y Graham (2015)

El modelo propuesto por Cateora, Gilly y Graham (2015) identifica cuatro fases fundamentales ilustradas a continuación. (Figura 1). Este modelo constituye un proceso dinámico y constante de variables que interactúan e influyen a lo largo de las fases.

Figura 1: Fases del plan de internacionalización según Cateora et al. (2015)



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

Fase I: Análisis Preliminar

Esta primera fase, denominada “Análisis Preliminar”, comienza con una evaluación exhaustiva de los mercados potenciales, eliminando aquellos que no presentan un potencial suficiente para la expansión. Dentro de los mercados potenciales para realizar la expansión, hay que establecer los criterios de selección específicos. Estos criterios se definen a través de un análisis profundo de los objetivos empresariales, así como de las capacidades y restricciones de la compañía. También hay que analizar las razones para ingresar en el mercado seleccionado y los beneficios que pueden obtenerse. Del mismo modo, las características y factores políticos, económicos y culturales del país de destino tienen que examinarse. No obstante, hay que tener en cuenta que existen factores del entorno que no pueden controlarse por la empresa. Por lo tanto, la selección del mercado potencial es una decisión crucial, ya que implica considerar todos los factores que impactan tanto al país en cuestión como a la empresa que busca la internacionalización, evaluando su compatibilidad.

Fase II: Mercados Objetivos y adaptación del Marketing Mix

Una vez seleccionados los mercados objetivos, examinaré en detalle todos los elementos del marketing mix. El objetivo principal de esta fase es la determinación de un marketing mix que se adapte a las restricciones culturales impuestas por elementos

incontrolables del entorno. Así se podrán lograr todos los objetivos de manera más eficaz. Durante esta segunda fase es fundamental responder a tres preguntas clave:

1. ¿Existen segmentos de mercado identificables que permitan la aplicación de marketing mix adaptadas a las particularidades de diferentes países?
2. ¿Qué ajustes culturales o ambientales son necesarias para asegurar una adopción exitosa de marketing mix?
3. Teniendo en cuenta los costes de adaptación, ¿existirán beneficios con la entrada en el mercado seleccionado?

Fase III: Desarrollo del Plan de Marketing

Para continuar con el modelo, la siguiente y tercera fase se denomina “Desarrollo del Plan de Marketing”. En esta fase del modelo voy a seleccionar uno o varios mercados objetivos, y procederé a la elaboración de dicho plan. Este plan comenzará con un análisis situacional y finalizará con la selección de una estrategia de entrada al mercado y un programa de acciones determinadas. El plan exhaustivo especifica todas las acciones que se van a implementar, asigna responsabilidades, describe la manera en que se va a ejecutar y establece los distintos plazos para su realización. Además, incluye la elaboración de presupuestos y proyecciones de ventas y beneficios.

Fase IV: Implementación y Control

Por último, la implementación y control tienen como objetivo principal la realización de acciones enfocadas a modificar el plan, en caso de que los estándares y objetivos de rendimiento establecidos no se están alcanzando. Además, para lograr el éxito en el plan de internacionalización hay que mantener un nivel mínimo de control efectivo.

El modelo propuesto por Cateora, Gilly y Graham, aunque presenta una estructura clara con cuatro fases diferenciadas, considero que no es completamente adecuado para aplicarse a una empresa debido a su simplicidad. Existe la posibilidad de que algunas fases se solapen, lo que me lleva a descartarlo para llevar a cabo la internacionalización de

Flabelus, considerando que podría resultar ineficaz ante la complejidad que implica la expansión de esta empresa.

2.2.2 Modelo de internacionalización según Hollensen (2014)

A continuación, la Figura 2 muestra las cinco partes fundamentales en las que Hollensen (2014) estructura su libro para establecer un plan global de marketing.

Figura 2: Fases del plan de Internacionalización según Hollensen (2014)



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

Fase I: Decisión sobre si llevar a cabo la internacionalización

La primera fase se centra en la decisión de llevar a cabo un plan de internacionalización. Hollensen describe el marketing global como el compromiso que tiene una empresa con la coordinación de sus operaciones de marketing a nivel internacional, con el principal objetivo de identificar y satisfacer las necesidades clave de los clientes superando a la competencia. Hay que distinguir entre los modelos proactivos y reactivos que impulsan a las empresas para realizar su expansión internacional. Mientras los proactivos se centran en el cambio estratégico impulsado internamente, los reactivos se enfocan en amenazas en los mercados locales o internacionales. Por lo tanto, el foco principal de esta primera fase reside en el proceso de creación y desarrollo de ventajas competitivas en el ámbito internacional por parte de la empresa. El plan internacional de marketing debe tener dos aspectos principales: la misión y visión de la empresa, estos son el propósito principal del negocio y dónde quiere ir. Además, Hollensen (2014) introduce un modelo basado en las nueve ventajas estratégicas de Solberg (1997).

A continuación, Hollensen utiliza herramientas de análisis del mercado y de la empresa. En primer lugar, destaca, por una parte, el “benchmarking” como método comparativo para examinar el valor que perciben los clientes de los competidores y, por otra parte, la estrategia del océano azul. Esta estrategia realiza una distinción entre industrias altamente competitivas denominadas “océanos rojos” y oportunidades de crecimiento sin explorar denominada “océanos azules”. Se considera fundamental la creación constante de océanos azules para paralizar la intensa competencia en el mercado (Hollensen, 2014). En segundo lugar, considera que toda empresa debe realizar un análisis DAFO para evaluar tanto sus características internas (fortalezas y debilidades), como la situación externa respecto a sus competidores en el mercado (oportunidades y amenazas).

- La situación interna de la empresa se analiza mediante las fortalezas y debilidades. Las fortalezas representan los aspectos que otorgan a la empresa una posición de superioridad frente a sus competidores en el sector. Las debilidades son aquellas características que limitan una gestión eficaz dentro de la organización, por lo que es esencial identificar oportunidades de mejora en dichas áreas.
- La situación externa de la empresa se analiza mediante las oportunidades y amenazas. Dependiendo del contexto en el que opere, la empresa se enfrentará a ciertas oportunidades o amenazas externas. Las oportunidades se centran en la identificación de segmentos de mercado aún sin explorar o en la posibilidad de optimizar la eficiencia y minimizar costos. Por otro lado, las amenazas son situaciones desfavorables que, aunque son ajenas al control de la empresa, pueden tener un impacto potencial en ella.

Fase II: Decisión de mercados potenciales para la internacionalización

En la segunda fase del modelo Hollensen, decidiré en qué mercados entrar para realizar la expansión. Será relevante la recopilación de información, reuniendo tanto datos primarios, haciendo referencia a datos recogidos por la propia empresa, como datos secundarios, obtenidos por otros agentes. También, abordaré un análisis de los entornos político/legal y económico en los mercados internacionales para examinar su impacto en las empresas. De esta forma, evitaré invertir en un país con un entorno político complejo y tendré

en cuenta entornos económicos favorables con oportunidades de mercado, considerando aspectos como las características de la población, indicadores económicos, el nivel de competencia, los riesgos y barreras existentes, entre otros aspectos relevantes (Hollensen, 2014).

Fase III: Modos de entrada en los mercados seleccionados

La tercera fase del modelo analiza los modos y estrategias de entrada en los mercados seleccionados. No existe un modo de entrada perfecto, pero desde la perspectiva del fabricante existen tres modos distintos de entrada al mercado, en función del riesgo que la empresa quiera asumir (Hollensen, 2014):

1. Modos de exportación: suponen el nivel más alto de exportación y se caracterizan por ser de bajo control, bajo riesgo y alta flexibilidad. Su clasificación puede ser de forma: indirecta, directa o por grupos de marketing de exportación. La indirecta requiere un compromiso e inversión limitados, hace posible una diversificación de mercado, pero existe cierta falta de control sobre los elementos del marketing mix. La exportación directa ofrece tanto una experiencia local en el mercado, como contacto con clientes potenciales. La cadena de distribución es más corta y hay un mayor control, pero implica un control insuficiente sobre los precios, la inversión y los riesgos. Por último, en la exportación en grupos de marketing comparten costos y riesgos, lo que proporciona una oferta completa a los clientes, pero supone una pérdida de independencia.
2. Modos intermedios: son principalmente instrumentos destinados a facilitar la transferencia de conocimientos y habilidades entre socios para generar ventas en el extranjero. Además, suponen un control y riesgo compartidos por parte de la empresa y un socio local. También, son de propiedad dividida por lo que complican la toma de decisiones.
3. Modos jerárquicos: caracterizados por ser de alto control, ya que la empresa tiene un control completo del modo de entrada. Son de alto riesgo y baja flexibilidad.

En la siguiente tabla (Tabla 1), he clasificado los tres modos de entrada al mercado según sus características.

Tabla 1: Características de los modos de entrada

Modos de entrada	Riesgo	Control	Flexibilidad
Exportación			
Intermedio			
Jerárquico			


Alto


Medio


Bajo

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

Fase IV: Diseño del Plan Global de Marketing

Avanzando en la cuarta fase del modelo, Hollensen propone el diseño del plan global de marketing. Para cualquier plan de marketing es esencial la consideración de cuatro elementos fundamentales: el producto, el precio, el punto de venta y la promoción.

El producto requiere el análisis de su ciclo de vida, ya que este puede experimentar cambios dependiendo del mercado y el país dónde se encuentre. El precio es un factor esencial según Hollensen, ya que, a través de él, se pueden obtener múltiples beneficios. Por lo tanto, es necesario estudiar la fijación de precios en distintos contextos internacionales. Además, hay que considerar leyes y regulaciones locales y regionales al establecer los precios. Con relación al punto de venta, es necesario gestionar los canales de distribución y logística a nivel internacional para seleccionar los más eficientes. Esto implica determinar la estructura adecuada, así como gestionar la administración y logística de la distribución de manera efectiva. Como último componente del marketing mix, se encuentra la promoción del producto centrada en el proceso de comunicación. La comunicación internacional engloba diversas herramientas, incluyendo la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, el marketing directo y la venta de personal. También es crucial subrayar la importancia de internet y las redes sociales como herramientas de comunicación (Hollensen, 2014).

Fase V: Implementación y coordinación del plan global de marketing

Por último, la quinta fase del modelo Hollensen, se centra en la implementación y coordinación del plan global de marketing para ponerlo en funcionamiento. En esta etapa se

verán reflejados los esfuerzos realizados y el impacto que ha tenido la internacionalización en el negocio. En la implementación, destacan cinco áreas: usar un equipo de expatriados, identificar y seleccionar candidatos, implementar una formación adecuada, apoyar constantemente y lograr una repatriación satisfactoria, por lo que es esencial implementar un programa de marketing global apropiado.

Por otro lado, dentro de una organización, existen varias estructuras organizativas, tales como la funcional, divisional, por productos, geográfica y matricial. La estructura seleccionada hay que modificarla a medida que cambia la estrategia de marketing. Para concluir, Hollensen (2014), resalta la importancia de llevar un control anual tanto del plan de marketing global, como de la rentabilidad generada para lograr el éxito en la empresa (Hollensen, 2014).

Este modelo, aunque requiere un análisis más detallado y extenso, es ideal y atractivo para todo tipo de empresas, ya que examina tanto las condiciones internas de la organización como la externas para determinar si es conveniente o no realizar la internacionalización. Además, con este modelo se realiza una selección meticulosa del mercado objetivo y de la estrategia de entrada al mercado según las fortalezas y debilidades de la empresa. También requiere del Marketing Mix para que la empresa reevalúe y perfeccione sus elementos para poder optimizar los beneficios, tanto a nivel local como internacional. Es importante subrayar que este modelo asegura una implementación y coordinación efectiva de la estrategia de expansión, elementos esenciales para su éxito. Finalmente, este modelo a pesar de ser más estructurado que los demás modelos, ofrece una mayor flexibilidad. Esta combinación es la razón principal por la que es adecuado para una amplia variedad de empresas.

2.2.3 Modelo de internacionalización según ICEX

El modelo propuesto por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), también hay que considerarlo al seleccionar el mejor modelo de internacionalización para la empresa Flabelus. ICEX es una entidad pública empresarial cuyo objetivo es impulsar la internacionalización de las empresas españolas y estimular la atracción de inversiones extranjeras (Figura 3). Este modelo se divide en seis fases, desarrolladas a continuación:

Figura 3: Fases del modelo de internacionalización según ICEX



Fuente: Elaboración propia a partir de Olegario Llamazares, Ortiz Arteaga y Fernández (2013).

Fase I: Resumen ejecutivo

En esta fase hay que realizar el resumen ejecutivo, elaborado para proporcionar una síntesis eficaz del plan de internacionalización a los líderes ejecutivos. Este resumen presenta los detalles del plan, ofreciendo una visión global de la estrategia propuesta y facilitando información sintetizada.

Fase II: Análisis situacional

En el análisis situacional de la empresa, se establecen los conceptos del resumen ejecutivo de manera más desarrollada. En este análisis se aborda la descripción de la empresa en cuestión, así como sus planes a corto, medio y largo plazo en relación con la estrategia de internacionalización. El principal objetivo es proporcionar una representación de la situación actual del negocio, con la incorporación de previsiones y calendarios con objetivos y estrategias a desarrollar. Además, en esta etapa, es cuando se presenta la necesidad de ejecutar la expansión internacional por parte de la empresa y se definen las metas que pueden llegar a alcanzarse.

Fase III: Mercado objetivo

En esta tercera fase, se llevará a cabo una selección de los mercados objetivos, es decir, de los mercados potenciales para realizar la internacionalización. Se plantea la realización de un análisis PESTEL (Factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales) con el propósito de analizar, si un producto que resulta exitoso en una determinada región, puede no serlo en otra. Entre todos los aspectos a examinar para la elección de mercados, destacan elementos relacionados con la empresa y el mercado o entorno. La globalización en el sector, la fase del ciclo de vida y las

particularidades del mercado de destino, son considerados factores esenciales del entorno. Entre los factores empresariales, destacan los recursos disponibles, el compromiso empresarial y la esencia o cultura corporativa de la empresa.

Fase IV: Modos de entrada

Después de haber seleccionado un mercado potencial en la fase anterior, en esta fase hay que elegir el método de ingreso al mercado. En esta etapa, la empresa tiene que adaptar su estrategia de marketing para llegar a un público objetivo. Este proceso puede complicarse por las diferentes culturas y barreras entre los países. Es por ello, que los resultados obtenidos dependerán de la forma de ingreso al país. El modelo Uppsala, es un claro ejemplo para llevar a cabo una estrategia progresiva de internacionalización. Entre los distintos métodos de entrada al mercado destacan: la pre-distribución, la exportación indirecta y directa, los acuerdos de cooperación y la implantación exterior. Además, del acuerdo con el Manual del ICEX, hay que considerar variables internas y externas.

Fase V: Política de marketing

Para continuar, en esta quinta fase se realiza un estudio de las variables de marketing mix (precio, producto, punto de venta y distribución) para poder adaptarlas al mercado seleccionado. La orientación cambiará dependiendo de si es global, (centrando la estandarización de los elementos de marketing mix) o multi doméstica (centrado la adaptación de los elementos del marketing mix a las necesidades del mercado).

Fase VI: Plan económico

Por último, el desarrollo económico es la última fase del modelo de internacionalización según ICEX. En esta etapa se realiza un análisis financiero del proyecto para determinar la viabilidad del proceso de internacionalización y estimar los beneficios que pueden obtenerse con el desarrollo de este. Al finalizar esta fase, según la rentabilidad obtenida, se llevará a cabo la decisión final sobre el proceso de expansión de la empresa.

Por lo tanto, después del análisis, he concluido que este modelo desarrolla un proceso secuencial para la internacionalización de una empresa. Sin embargo, el modelo ICEX ofrece

mayor prioridad al análisis del mercado doméstico, siendo menos adecuado para el desarrollo de un plan de internacionalización de una empresa española a un mercado extranjero. De este modo, no es relevante para negocios que ya operan en el mercado español.

2.3 INDUSTRIA DEL CALZADO

2.3.1 Historia y evolución del calzado en España

En el siguiente apartado estudiaré la evolución del calzado en España. El calzado, considerado un producto cuya función principal es la de proteger y adornar los pies, presenta una gran variedad de modelos, estilos y materiales. Esta variedad del producto crea un mercado muy segmentado, en el que su producción se define por ser intensiva en mano de obra, con el propósito principal de satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores. Si analizo la evolución en la industria del calzado en las últimas décadas, podemos encontrar múltiples diferencias. La Tabla 2 detalla el desarrollo de la industria, desglosado por distintas etapas (Tortajada Esparza et al., s.f.).

Tabla 2: Evolución por fases en la Industria del Calzado

FASES Variables	Décadas 60-70 (1ª mitad)	Décadas 70 (2ª mitad) 80-90 (1ª mitad)	Década 90 (2ª mitad)
Contextos interno y externo	Importante desarrollo económico, apoyo a la exportación, financiación privilegiada y devaluaciones periódicas.	Crisis intermitentes de mercados y precios, riesgos monetarios, inflación interna y tipos altos de interés. Primera oleada de nuevos países productores.	Adhesión a la Unión Monetaria. Menor inflación, menores tipos, paridades estables y aumento de la competencia internacional (China, Vietnam, Europa Oriental).
Macromagnitudes	Crecimiento intensivo de la producción, de la exportación y del consumo.	Crisis periódicas con evolución oscilante de las variables. Inicio de las importaciones.	Crecimiento sostenible de las exportaciones y de las importaciones.
Estructura productiva	Abandono actividad artesanal. Producción fordista. Crecimiento del tamaño de las firmas.	Desmembración y especialización flexible. Reducción del tamaño medio. Aparición de la industria de componentes y auxiliar.	Reestructuración por especialidades. Redes de subcontratación de la fabricación. Liderazgo basado en el diseño y la distribución. Crisis del calzado deportivo.
Tecnología e innovación	Generalización de la mecanización de las líneas de fabricación con tecnología italiana.	Introducción de los materiales plásticos y maquinaria específica.	Tecnologías CAD-CAM. Materiales con mayor variedad, calidad e influjo de la moda. Adopción de las TIC.
Recursos Humanos	Subcontratación estacional de trabajo a domicilio y aumento del empleo.	Escasez de personal cualificado. Generalización de la economía informal.	Fuga sectorial de trabajadores. Baja preparación para nuevos puestos de trabajo.
Demanda y distribución	Calzado clásico, pocos modelos y tirón de la demanda exterior controlada por importadores extranjeros.	Expansión del calzado deportivo y estancamiento del clásico. Aumento de redes y marcas comerciales.	Aumento del número de segmentos y de los modelos por segmento. Presión de la moda en el diseño.

Fuente: Elaboración propia a partir de Tortajada Esparza, Fernández de Lucio e Ybarra Pérez (s.f)

En el 2001 España se consideraba uno de los principales líderes en la producción de calzado en Europa, situándose en la segunda posición entre los países productores de calzado, por detrás de Italia. Un 23,47% del total (casi a una cuarta parte de la producción) de calzado fabricado en la Unión Europea (UE), se produjo en España en 2001. Este mismo año, España tenía el 21,73% de las empresas de calzado de la UE y empleaba al 17,58% de los trabajadores del sector. La Tabla 3 muestra una comparativa entre España y la UE en 2001 en términos de empresas y trabajadores del sector del calzado (Ybarra y Santa María, 2005).

Tabla 3: Sector calzado 2001 - España y UE

	España	UE	% sobre UE
Producción (miles de pares)	209.382	892.105	23,47%
Nº trabajadores	48.122	273.757	17,58%
Nº empresas	2.761	12.705	21,73%

Fuente: Elaboración propia a partir de CEC (Confederación Europea del Calzado) y FICE, (2005).

La industria del calzado es un sector estratégico para la economía del país. Esta industria se encuentra en constante evolución y la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE) es la organización que representa a todas las empresas del sector, impulsando la competitividad de estas en el mercado. Esta se creó en 1977 y actualmente recoge más de 400 empresas. Además, el calzado español está muy valorado a nivel internacional debido a sus características y su alta calidad. Este presenta una gran variedad de estilos y se adapta a las necesidades de los consumidores en los diferentes mercados en los que está presente (Federación de Industrias del Calzado Español, 2023).

En 2022 el sector del calzado en España experimentó un notable incremento en el número de trabajadores inscritos en la Seguridad Social, superando los 41.000 empleados. Este crecimiento contrasta con la situación vivida en 2020, cuando la pandemia provocó una disminución en la cifra de afiliados, cayendo por debajo de los 35.000 trabajadores. En cuanto a producción, el sector alcanzó los 82,9 millones de pares de zapatos en 2022, cifra inferior

a los 95 millones fabricados previamente a la crisis sanitaria. Además, se ha experimentado un incremento en el valor promedio por par, pasando de 18 euros en 2013 a 22,13 euros en 2022; representando el valor histórico más alto. (Federación de Industrias del Calzado Español, 2023). No obstante, esta subida en los precios puede deberse a la inflación experimentada en 2022 (Poole, 2022).

En los últimos años la industria del calzado en España ha experimentado una disminución en el número de empresas. En el Gráfico 1 se muestra una evolución del número de sociedades de fabricación de calzado en España entre 2013-2022, y se puede apreciar una disminución en el número de empresas a lo largo del tiempo. Tras la Gran Recesión que resultó en la crisis financiera de 2008, el número de empresas de fabricación de calzado se aproximaba a las 3.600, pero este número cayó por debajo de las 3.000 tras el impacto de la pandemia de 2020. Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el 1 de enero de 2022 el sector contaba con 2.975 empresas activas. La disminución en el número de empresas de fabricación de calzado puede deberse principalmente al impacto del covid-19 (Federación de Industrias del Calzado Español, 2023).

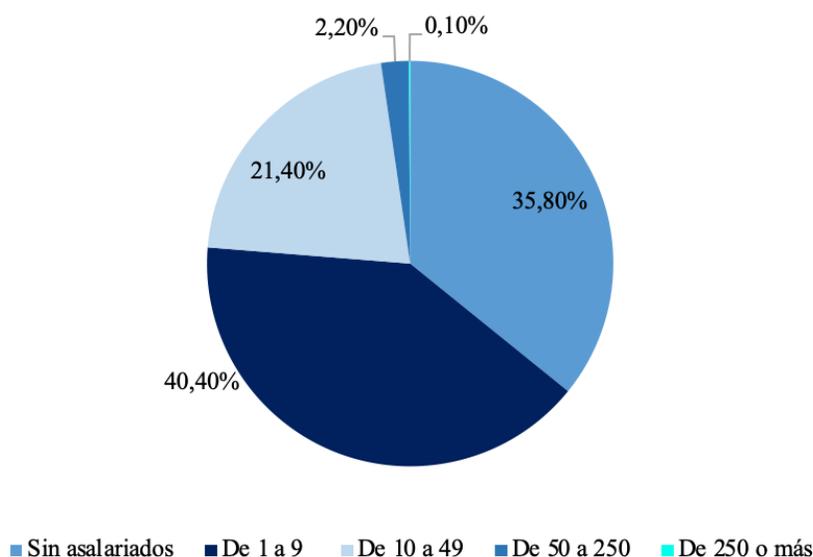


Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (2023).

Como en la mayoría de los sectores, en la industria del calzado en España existe una relación inversa entre el número de empresas y el tamaño de estas. El Gráfico 2 muestra la

distribución de empresas de calzado en España por número de trabajadores en 2022. Como se puede observar, las empresas de entre 1 y 9 empleados muestran el mayor porcentaje (40,40%). Podemos concluir que el 76,20% de las empresas en esta industria tienen menos de diez asalariados, clasificándolas dentro de la categoría de microempresas según los criterios establecidos por la Comisión Europea (Federación de Industrias del Calzado Español, 2023).

Gráfico 2: Empresas de calzado en España por número de trabajadores en 2022



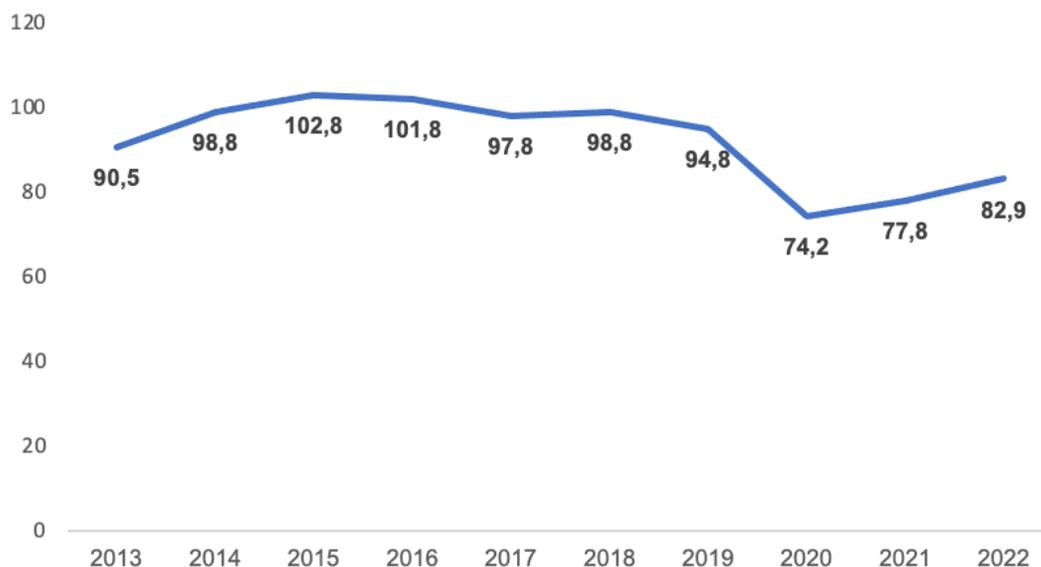
Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (2022).

A diferencia de la disminución del número de empresas de fabricación de calzado en España en 2022, el número de trabajadores en el sector del calzado y cuero experimentó un notable crecimiento ese mismo año, alcanzado un total de 41.136 empleados según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística. Destaca la paridad de sexo en el sector, donde el 47,2% de la fuerza laboral la forman mujeres. Este porcentaje es indicativo de un progreso hacia la igualdad de género (Federación de Industrias del Calzado Español, 2023).

Con relación a la fabricación del calzado, según la última Encuesta Industrial de Productos que realiza el INE de forma anual, las empresas de calzado en España produjeron un total de 82,9 millones de pares de zapatos en 2022. Esta cifra supuso un aumento del 6,6%

respecto al año anterior y del 11,7% respecto al año de la pandemia. A pesar de este notable crecimiento post covid-19, la producción aún no ha logrado alcanzar los niveles previos a 2020, cuando se superaba la fabricación de 100 millones de pares de zapatos. El Gráfico 3 detalla la evolución de la producción total de calzado en España entre 2013 y 2022 (Federación de Industrias del Calzado Español, 2023).

Gráfico 3: Producción de calzado en España (millones de pares) 2013-2022



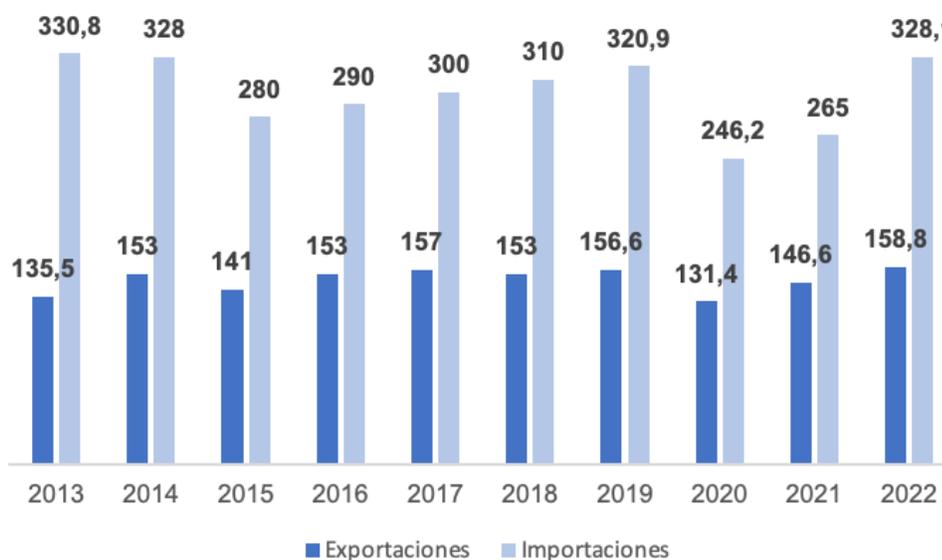
Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (2023).

La Federación de Industrias del Calzado Español (2023) clasifica el calzado en distintas categorías, según criterios como el material de fabricación, el género al que están destinados, y el uso específico. Algunos ejemplos de tipos de calzado son: el calzado de cuero para mujer y para hombre, las sandalias de cuero para mujer y para hombre, las pantuflas y el calzado de casa, las sandalias de caucho o plástico, el calzado de cuero de ciudad para niños y otros tipos de calzado no recogidos dentro de las categorías anteriores. Del total de los 82,9 millones de pares de calzado fabricados en 2022, el calzado de cuero de ciudad para mujer representa el tipo dominante, con un 22,9% del total. Este dato muestra la importancia del calzado femenino dentro de la industria del calzado en España.

Con relación al número de exportaciones e importaciones de calzado en España, en el Gráfico 4 se puede observar esta comparativa en millones de pares de calzado desde 2013

hasta 2022. Se observa una tendencia creciente en las exportaciones de calzado desde 2013, con un pico en 2017. En 2020 las exportaciones disminuyeron debido al impacto del covid-19, no obstante, se experimentó una ligera recuperación después de la pandemia hasta llegar a la cifra de 158,8 millones de pares en 2022. Por otro lado, las importaciones han experimentado fluctuaciones a lo largo de los años, coincidiendo con la tendencia de las exportaciones. Esto podría deberse a eventos a nivel internacional, como la pandemia y cambios en los patrones de consumo. Sin embargo, como se muestra en el gráfico, las importaciones son significativamente mayores a las exportaciones, lo que convierte a España en un importador neto de calzado (Federación de Industrias del Calzado Español, 2023).

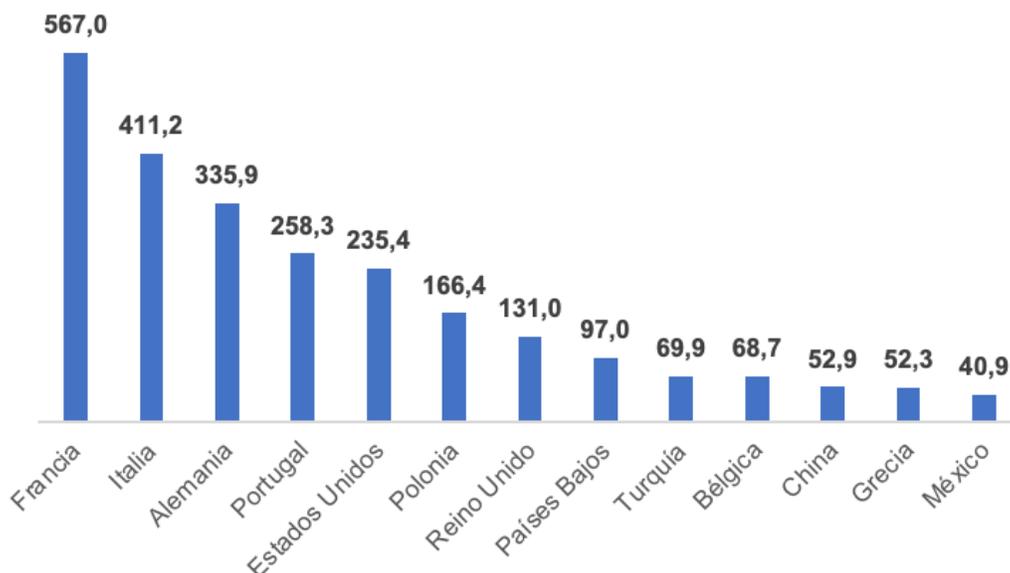
Gráfico 4: Exportaciones e Importaciones de calzado español (millones de pares) 2013-2022



Fuente: Elaboración propia a partir de ICEX España Exportación e Inversión (2023).

En el Gráfico 5 se muestra el valor total en millones de euros de las exportaciones de calzado español en 2022 a los diferentes países. Francia encabeza la lista como el principal destino de estas exportaciones con 567 millones de euros, seguido por Italia y Alemania con 411,2 y 335,9 millones de euros respectivamente. Se muestra una mayor conexión comercial entre España y países europeos, posiblemente por la cercanía geográfica que hace facilitar el comercio (Federación de Industrias del Calzado Español, 2023).

Gráfico 5: Exportaciones españolas de calzado por países (millones de euros) 2022



Fuente: Elaboración propia a partir de ICEX España Exportación e Inversión (2023).

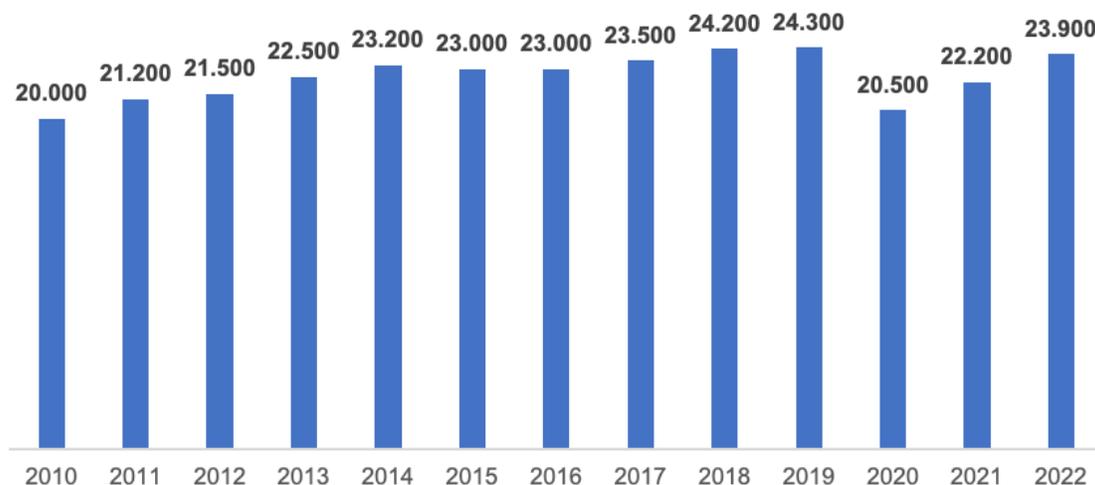
En conclusión, la industria del calzado en España muestra una recuperación constante después de la pandemia. Esta recuperación se explica a través del aumento en el número de trabajadores y en la producción de calzado, aunque siguen sin alcanzarse los niveles previos al covid-19. El valor promedio por par de calzado también ha aumentado considerablemente, alcanzado su máximo histórico. Las exportaciones también se han incrementado, no obstante, la balanza comercial de España se caracteriza por una mayor inclinación hacia las importaciones, consolidando su posición como un país importador neto de calzado.

2.3.2 Industria del calzado a nivel internacional

Una vez estudiado el sector del calzado a nivel nacional, es conveniente realizar un análisis comparativo de los principales indicadores de esta industria a nivel global. Según datos reflejados en el Gráfico 6, la producción mundial de calzado experimentó un crecimiento significativo en 2022 alcanzado los 23.900 millones de pares, lo que representa un incremento del 7,6%, es decir, 2.000 millones de pares adicionales en comparación con el año anterior (Statista, 2024). La recuperación reflejada se debe a la vuelta a la normalidad tras la pandemia. Se espera que esta tendencia ascendente continúe en los próximos años,

con la expectativa de que la producción global de calzado alcance los niveles previos a la crisis sanitaria mundial (Statista, 2024).

Gráfico 6: Producción mundial de calzado (millones de pares) 2010-2022



Fuente: Elaboración propia a partir de Statista (2024).

Al analizar los datos de los principales países exportadores de calzado a nivel mundial, presentados en la Tabla 4, se puede observar que estos 10 países concentran cerca del 90% del volumen global de exportaciones de este sector. China lidera el ranking con más de un 60% de la participación mundial, exportando más de 9 mil millones de pares de zapatos. Vietnam e Indonesia se encuentran en la segunda y tercera posición con una cuota de mercado del 9,9% y 3,5% respectivamente (World Footwear Yearbook, 2023).

Tabla 4: Principales países exportadores de calzado en 2022

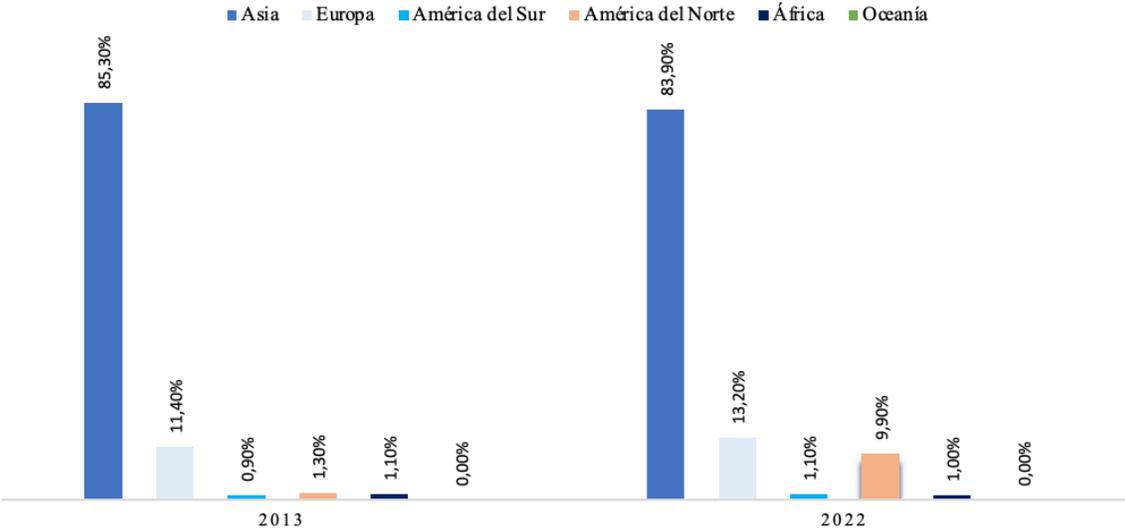
Ranking	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
País	China	Vietnam	Indonesia	Turquía	Alemania	India	Bélgica	Italia	Países Bajos	Camboya
Pares (millones)	9.308	1.505	535	378	378	285	242	216	206	190
Participación Mundial	61,3%	9,9%	3,5%	2,5%	2,5%	1,9%	1,6%	1,4%	1,4%	1,3%

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

Examinando los datos de exportación de calzado por continentes, reflejados en el Gráfico 7, puede observarse una predominancia de Asia en el mercado global de

exportaciones. Aún dominando el mercado, Asia ha experimentado una ligera disminución del 1,4% en su cuota de exportaciones, disminuyendo del 85,30% en 2013 al 83,90% en 2022. Europa se encuentra en la segunda posición y ha experimentado un aumento en sus exportaciones del 1,8% en el mismo período. Este aumento también se ha visto reflejado en América del Norte, aumentando su cuota de exportaciones en un 8,6% (World Footwear Yearbook, 2023).

Gráfico 7: Distribución de las exportaciones de calzado por continente 2013-2022



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

En conclusión, la industria del calzado a nivel global revela una recuperación notable después de la pandemia, con un incremento significativo en la producción de pares de calzado. Se estima que este crecimiento continúe hasta incluso superar los niveles previos a la crisis sanitaria. También se muestra una concentración dominante en las exportaciones de calzado realizadas por el continente asiático.

2.4 FLABELUS: LA EMPRESA

2.4.1 Historia de la empresa

Beatriz de los Mozos fundó Flabelus en el año 2020, inspirada por su interés por la moda y las venecianas, una forma de calzado que capturó su atención durante un viaje a

Venecia. El nombre distintivo de la empresa es una creación conjunta con dos amigas, Flaminia y Lucrecia, cuyos nombres se entrelazaron para obtener “Flabelus”. Las venecianas se caracterizan por su meticuloso proceso de producción artesanal, usando la técnica de coser manualmente la suela de cada par, al estilo tradicional de las alpargatas. Desde la fundación de la compañía en 2020, Flabelus se considera una marca de éxito, ya que ha experimentado un impresionante crecimiento que ha visto triplicar su tamaño anualmente desde su creación (Tapia, 2023). Es una firma de calzado fabricada en España y según palabras de Beatriz (2024) “la diferencia está en la base, Flabelus no es una veneciana, es una alpargata”. Esta firma contribuye activamente a la preservación de la tradicional alpargata española, garantizando que los artesanos alpargateros expandan su oficio más allá de la creación de alpargatas convencionales, con la producción también de Flabelus (Ullate, 2024). Además, los valores de Flabelus se centran en dos pilares esenciales. En primer lugar, la marca se dedica a fomentar la cultura y empoderar a la mujer, representando cada par de Flabelus a un personaje literario y narrando, a través de cada colección, la historia de un cuento distinto. El segundo pilar es el compromiso de la marca con la promoción de la artesanía tradicional y la sostenibilidad (Veniales, 2022). Beatriz de los Mozos define Flabelus como “un mundo mágico lleno de imaginación y color, donde los sueños son en realidad en forma de zapatos” (Palma, 2024).

Desde la creación de la compañía, Flabelus se ha comprometido con minimizar el impacto ambiental de su producción. La Figura 4 muestra los cuatro aspectos de su producción en los que la compañía declara reducir este impacto. Sus operaciones en España destacan por su total transparencia, abarcando desde el empleo de materiales exclusivamente veganos hasta la utilización de algodón orgánico y algodón reciclado. Uno de sus innovadores enfoques hacia la sostenibilidad se centra en la elaboración de las Flabelus con ruedas de bicicletas recicladas, logrando que cada rueda se transforme en cinco pares de suelas para sus productos. Asimismo, el proceso de packaging también se caracteriza por utilizar materiales 100% reciclado y reciclable, cumpliendo con todos los criterios de sostenibilidad establecidos (Flabelus, 2024).

Figura 4: Proceso transparente de producción de Flabelus



Fuente: Flabelus (2024).

En relación con su proceso de internacionalización el principal reto de Flabelus ha sido establecer una imagen de marca sólida y reconocible a nivel global. Desde sus inicios, Flabelus ha demostrado capacidad para gestionar su crecimiento y expansión. La fundadora, Beatriz de los Mozos, realizó un estudio de otras empresas españolas que no lograron internacionalizarse, y como resultado, no prosperaron (comunicación personal, 26 de marzo, 2024). Por este motivo desde un primer momento, Beatriz diseñó una estrategia para que Flabelus se internacionalizara lo antes posible, esto explica su rápido crecimiento. No sigue ningún modelo específico para expandirse a otra región. En cambio, se guían por el análisis de los pedidos online recibidos de diferentes regiones, la decisión de entrar en nuevos mercados se basa en aquellos países desde donde se registra una mayor demanda. Además, nunca contratan a un agente externo para la expansión, realizan todo a nivel interno (comunicación personal, 26 de marzo, 2024).

2.4.2 Situación actual de la empresa

Según el informe completo de eInforma (2024), actualmente la empresa Flabelus se trata de una sociedad limitada unipersonal, con Beatriz María de los Mozos Velasco como administradora única y accionista mayoritaria. La empresa presentó ventas en 2022 por un valor de 1.609.320,57 euros, con un resultado neto de 265.517,88 euros y un activo total de 600.350,08 euros. Estos datos muestran una posición financiera sólida y rentable de la compañía. Además, la empresa presenta un bajo riesgo comercial con un rating de 16/20, lo

que indica un sólido crecimiento empresarial y una buena aceptación en el mercado (eInforma, 2024).

Durante el año 2023, la empresa logró vender cerca de 60.000 pares de Flabelus, proyectando duplicar esta cifra para el 2024 con una estimación de 120.000 pares vendidos (Palma, 2024). Actualmente, en 2024, la empresa factura más de 5 millones de euros anuales, lo cual es asombroso considerando que ha multiplicado por tres su facturación en comparación con años anteriores. Tiene cuatro tiendas físicas ubicadas dos en Madrid y una en Londres y París, habiendo inaugurado en 2024. Sus productos se distribuyen en más de 600 puntos de venta a escala mundial, extendiéndose a través de 45 países (Palma, 2024).

La expansión de la marca en Europa se ha materializado con la apertura de tiendas en localizaciones estratégicas, enfocándose en ciudades con un perfil de público objetivo y que presentan oportunidades de mercado. En particular, la decisión de abrir la tienda en South Kensington (Londres) se fundamenta en dos razones fundamentales. Primero, esta ubicación de alinea con el perfil del público objetivo de la marca, el cual se concentra significativamente en esta área. Segundo, el aumento significativo en los costes de envío tras el Brexit refuerza la decisión de establecer una tienda física en el Reino Unido. En cuanto a la tienda en París, la presencia de varios puntos de venta multimarca en la región, junto con la celebración de los Juegos Olímpicos este año, han convertido a la capital francesa en un lugar estratégico para inaugurar la tienda y así generar más visibilidad (comunicación personal, 26 de marzo, 2024).

En cuanto a las estrategias a futuro de Flabelus, contemplan la apertura de su próxima tienda en New York, y están considerando establecer otra en Milán más adelante. Dado que tienen una amplia presencia en puntos de venta multimarca en ambas ciudades, la apertura de tiendas propias en estos lugares es una opción factible (comunicación personal, 26 de marzo, 2024).

2.5 CONCLUSIONES PARTE I:

Flabelus se encuentra en un punto estratégico clave para seguir creciendo exponencialmente y entrar a nuevos mercados potenciales. La compañía apuesta por la expansión internacional para consolidarse como una de las principales marcas líderes en el

sector de la moda. En este contexto, la industria del calzado a nivel global se encuentra en auge tras la recuperación de la pandemia. Los datos registrados no solo muestran una recuperación, sino que también destacan un aumento significativo en la producción de calzado, superando los niveles previos a la pandemia. También se refleja un crecimiento en el consumo de calzado a nivel global. Por lo tanto, basándome en el análisis realizado, podemos concluir que este sector representa una oportunidad de inversión prometedora. En la segunda parte del TFG, detallaré el plan de internacionalización diseñado específicamente para Flabelus.

3. PARTE II: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING

Después de analizar los tres modelos de internacionalización propuestos (Cateora, Gilly y Graham; Hollensen; y el modelo de ICEX) y a la empresa Flabelus, he concluido que el plan de internacionalización desarrollado por Svend Hollensen (2014) es el más adecuado para la empresa en cuestión. Considero que la metodología de Hollensen ofrece un marco exhaustivo que facilita una expansión internacional estructurada, permitiendo a Flabelus adaptarse a los mercados internacionales y maximizar su potencial de crecimiento a largo plazo. Como mencioné anteriormente, considero que este es el modelo más adecuado para la expansión, ya que no solo es el más estructurado, sino porque también ofrece una gran flexibilidad, adecuándose a una amplia gama de empresas.

3.1 DESARROLLO DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE FLABELUS

Hollensen (2014) divide el proceso de internacionalización en cinco partes fundamentales. La primera fase se centra en la toma de la decisión sobre si llevar a cabo o no el plan de internacionalización. Esta fase es esencial ya que evalúa si la empresa está realmente preparada para afrontar los desafíos de operar a nivel internacional, distinguiendo así al modelo Hollensen de los demás modelos de internacionalización. Esta etapa es determinante, pues de optarse por no avanzar en la expansión, las siguientes fases del proceso quedarían anuladas. Seguidamente, evaluaré los mercados potenciales para llevar a cabo el proceso de expansión. En el caso de Flabelus, es interesante expandirse abriendo una tienda física en el mercado latinoamericano. Esta sería la primera incursión de la empresa fuera de Europa y podría generar nuevas oportunidades de mercado. Además, Latinoamérica ya cuenta con varios puntos de venta multimarca, lo que indica un terreno atractivo para esta expansión. Una vez identificado los mercados objeto de expansión, habrá que seleccionar el modo de entrada más adecuado al mercado propuesto. Este modo de entrada difiere según las circunstancias de cada mercado, y es fundamental seleccionar el modelo óptimo para conseguir el éxito en el proceso de internacionalización. Tras estas tres primeras fases, llevaré a cabo el plan global de marketing, diseñando estrategias que se ajusten a las necesidades de cada mercado objetivo. En este plan global de marketing tendré en cuenta tanto las

características de Flabelus como las de los nuevos mercados. Finalmente, la quinta fase del modelo tratará de implementar y coordinar de manera efectiva el plan global de marketing, para lograr alcanzar los objetivos de internacionalización de Flabelus de manera efectiva.

3.1.1 Fase I: Entrada en el mercado Latinoamericano

Como comenté anteriormente, Flabelus cuenta con tiendas físicas ubicadas en Madrid, Londres y París; y sus productos se distribuyen en más de 600 puntos de venta multimarca a escala mundial. Sin embargo, al ser una startup con apenas cuatro años en el mercado, aún no ha consolidado una extensa trayectoria en la internacionalización de sus productos. Después de la apertura de sus últimas tiendas en Londres y París en diciembre de 2023, considero que sería atractivo plantear una expansión con la creación de otra tienda propia a un nuevo mercado como es el latinoamericano. Flabelus ya cuenta con presencia a través de un punto de venta multimarca en los almacenes Falabella de Chile (Carmona, 2022), no obstante, quiero analizar la viabilidad de abrir una tienda física en esta región, con el objetivo de reforzar la imagen de marca y consolidar la posición en este mercado.

Latinoamérica puede suponer un desafío para la empresa, ya que nunca ha establecido una tienda física fuera de Europa, no obstante, es un reto factible debido a que las diferencias culturales en esta región no son tan pronunciadas como las que la empresa podría encontrar en regiones como Asia o Norteamérica. Por lo tanto, para poder determinar si la internacionalización hacia este mercado es viable, es necesario realizar un análisis tanto interno como externo. Este estudio permitirá analizar los desafíos específicos y evaluar si el perfil de la empresa puede encajar con las necesidades de este nuevo mercado. En esta fase del modelo, Hollensen (2014) introduce la importancia de definir la misión y visión de la empresa como elementos clave para comenzar con el plan de marketing. Para el caso de Flabelus, no es necesario detenerse en estos aspectos porque su presencia en distintos mercados se encuentra alineada con los objetivos de expansión internacional. Asimismo, Beatriz posee una visión clara de la dirección que quiere tomar con Flabelus, aspirando a convertir a la empresa en una marca de amplio reconocimiento internacional (comunicación personal, 26 de marzo, 2024).

A continuación, siguiendo la metodología establecida por Hollensen (2014), voy a aplicar el modelo desarrollado por Solberg, el cual se detalla en la Tabla 5 y expone las nueve ventanas estratégicas. Este modelo se enfoca en la evaluación de dos variables. En primer lugar, la globalización de la industria, donde examinaré si el sector del calzado opera a nivel local, parcialmente local o global. En segundo lugar, analizaré la etapa de desarrollo en la que se encuentra Flabelus respecto a su proceso de internacionalización, categorizándola como inmadura, adolescente o madura (Solberg, 1997).

Tabla 5: Las nueve ventanas estratégicas de Solberg

		GLOBALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA		
		LOCAL	PARCIALMENTE LOCAL	GLOBAL
PREPARACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	MADURA	3. Entre en nuevos negocios	6. Prepárese para globalizarse	9. Fortalezca su posición global
	ADOLESCENTE	2. Consolide sus mercados de exportación	5. Considere la expansión operativa a mercados internacionales	8. Busque alianzas globales
	INMADURA	1. Quédese en casa	4. Busque nichos en mercados internacionales	7. Prepárese para ser adquirido

Fuente: Elaboración propia, a partir de Solberg (1997)

En el caso de Flabelus, la empresa se encuentra en la etapa adolescente en su proceso de internacionalización. Actualmente, Flabelus cuenta con tiendas físicas en 3 países y con más de 600 puntos de venta multimarca a nivel mundial, por lo que la empresa está claramente en una fase de expansión activa. Aunque Flabelus se clasifica aún como una startup y no presenta una elevada experiencia en la entrada a nuevos mercados, la empresa mantiene un firme propósito de expansión. Como he mencionado previamente, está enfocada en fortalecer su presencia internacional, consolidando así su estrategia de internacionalización. Además, el 2024 ha sido designado por Beatriz de los Mozos como el año clave para la internacionalización de Flabelus, preparando todo para posicionar a

Flabelus como una marca sólida a nivel global (Almenar, 2023). En cuanto a la globalización de la industria, este tipo de calzado se podría clasificar dentro de una industria parcialmente local, debido a la existencia de múltiples marcas en los distintos países. Sin embargo, estas marcas no alcanzan una presencia suficientemente amplia como para clasificar la industria como global. Por consiguiente, siguiendo el modelo de Solberg (1997), Flabelus se encuentra en el punto 5 de la tabla 5, la empresa debería considerar la expansión operativa a mercados internacionales para poder llevar a cabo el plan de internacionalización con éxito.

Para continuar, Hollensen (2014) subraya la importancia de llevar a cabo un análisis DAFO de Flabelus (Tabla 6), con el objetivo de analizar los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (amenazas y oportunidades) más relevantes. Este análisis es crucial para que Flabelus determine si es viable su proyecto de internacionalización, y en caso de que lo sea, poder elaborar una estrategia adecuada para el proceso. Además, este análisis proporciona información relevante para determinar las ventajas competitivas de Flabelus frente a sus competidores, identificando oportunidades de crecimiento y las debilidades que requieren una mejora.

Tabla 6: Análisis DAFO Flabelus

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES:	AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros limitados para abrir nuevas tiendas • Limitada experiencia en el mercado (4 años) • Equipo pequeño (menos de 30 trabajadores) • Desconocimiento de la marca • Costes de producción elevados 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechazo a productos por diferencias culturales • Exceso de oferta de mercado de calzado • Incremento en los costes de transporte • Competencia de marcas ya consolidadas • Fluctuaciones en la economía global que afecten a la demanda • Barreras de comercio • Inestabilidad económica y política en la región latinoamericana
FORTALEZAS:	OPORTUNIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> • Valores de la marca bien definidos • Sólida red de distribución • Juventud en la empresa • Producción local • Fuerte estrategia de redes sociales • Diferenciación respecto a la competencia • Marca sostenible y ética • Innovación constante en el diseño de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda creciente de productos sostenibles y éticos en la industria del calzado • Posibles alianzas estratégicas con marcas globales y diseñadores que puedan abrir nuevos mercados • Mercado latinoamericano en crecimiento con una clase media en expansión y aumento en el poder adquisitivo • Preferencia por la moda europea • Exportaciones de calzado en España han aumentado en los últimos años

Fuente: Elaboración propia

Tras realizar el análisis DAFO de Flabelus para su expansión al mercado latinoamericano, identifiqué varias debilidades en las que la compañía debería trabajar para no fracasar en el intento de entrar en este mercado. Un punto crítico es el bajo reconocimiento de la marca en la región, a pesar de que Flabelus tiene presencia en Chile a través de un punto de venta multimarca en los almacenes Falabella (Carmona, 2022). Sin embargo, fuera de Chile, aún lo ha logrado expandirse a los demás países de esta región lo que representa una debilidad al no haber alcanzado gran parte del público latinoamericano. Por otro lado, al ser una empresa reciente y con poca experiencia en el mercado, la compañía opera con un equipo pequeño de 25 personas, lo cual podría generar dificultades para gestionar la internacionalización. No obstante, se espera que el equipo crezca conforme la empresa avance. En cuanto a los recursos financieros, a pesar de ser limitados actualmente, el rápido crecimiento de Flabelus sugiere que podría obtener la financiación necesaria para la apertura de su propia tienda física en este mercado.

En el análisis de las fortalezas de Flabelus, identifiqué claras ventajas competitivas frente a sus competidores. Entre las más relevantes se encuentra su compromiso con la producción local, posicionando a la alpargata española a nivel global y ayudando al sector de los artesanos españoles a perdurar en el tiempo (Palma, 2024). Otra fortaleza clave es su compromiso con la sostenibilidad, cualidad cada vez más valorada en el mundo actual, aportando un gran valor añadido a la empresa. Por último, la capacidad de innovar constantemente con la fabricación de nuevos modelos ofrece a la marca la posibilidad de captar a una mayor audiencia.

A continuación, Hollensen (2014) propone la realización de un análisis de las cinco fuerzas de Porter (1980) para estudiar el entorno empresarial y evaluar a la competencia de Flabelus. Las cinco fuerzas que se van a analizar incluyen, según se muestra en la Figura 5, las siguientes:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: es alto. La marca enfrenta una competencia significativa, con rivales que representan una amenaza considerable, como es el caso de la empresa Sveti (Luis, 2020). Tradicionalmente, las barreras de

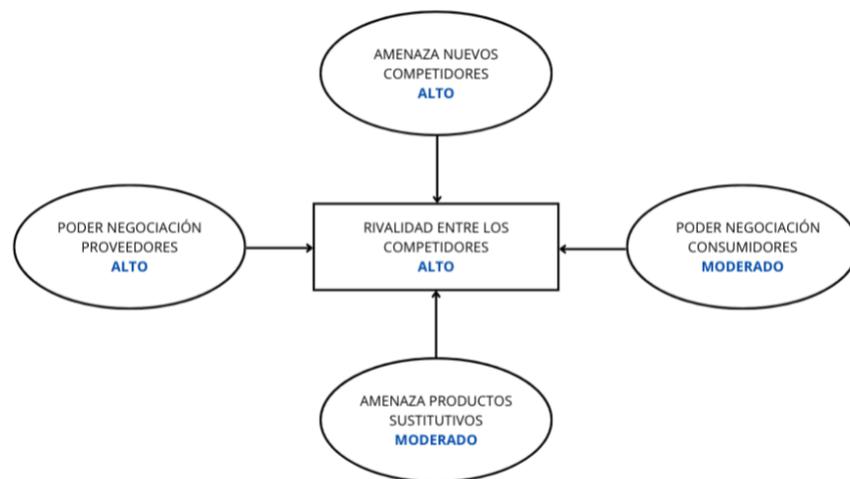
entrada en el sector de la moda eran elevadas debido a los requisitos de inversión inicial, la necesidad de establecer una serie de canales de distribución físicos y la competencia de distintas marcas. No obstante, la situación ha cambiado en los últimos años. Actualmente, las barreras de entrada en el sector de la moda son bajas, lo que facilita la entrada de nueva competencia en el sector. Este cambio se debe principalmente a las marcas direct-to-consumer (DTC), un modelo que permite a cualquier empresa vender sus productos directamente a los consumidores a través de plataformas online, sin la necesidad de intermediarios. Este modelo ha permitido a las pequeñas empresas y las startups como Flabelus competir eficazmente (Labelium Group, 2022). Por lo tanto, debido a que actualmente las barreras de entrada son bajas, Flabelus debe diferenciarse de la competencia. Debe centrarse en su enfoque de sostenibilidad, artesanía tradicional y narrativa única de cada uno de sus productos. Además, debe seguir innovando constantemente para resultar la mejor opción dentro del mercado latinoamericano.

2. Amenaza de productos o servicios sustitutivos: es moderado, pueden existir calzados sustitutivos que cumplen la misma función y suponen una amenaza para la marca, al tener un precio inferior y una calidad similar. Sin embargo, la cultura y el enfoque en sostenibilidad de Flabelus podrían reducir esta amenaza de sustitución. Es importante considerar que la existencia de productos depende de las preferencias locales y de la disposición de preferir un zapato frente a otro (Porter, 1980).
3. Poder de negociación de los consumidores: es moderado, ya que existen numerosas empresas de calzado en esta región que ofrecen una amplia variedad de opciones a los consumidores. No obstante, los consumidores latinoamericanos demandan cada vez más productos sostenibles, lo que podría aumentar la disposición de estos a pagar por calzados que cumplan con estos criterios. Este cambio en las preferencias de compra representa una oportunidad para Flabelus (Magistrelli, 2023).
4. Poder de negociación de los proveedores: es alto, Flabelus quiere mantener su cadena de suministro centrada en España para mantener la calidad y sostenibilidad de sus productos (Ullate, 2024), por lo tanto, es fundamental gestionar de forma eficiente la cadena de suministro, planificando tanto los costes logísticos del transporte y aranceles, como la demanda de productos. Esta decisión de mantener su cadena de

suministro centrada en España restringe el número de proveedores disponibles que pueden cumplir con los estrictos requisitos de material y diseño que Flabelus demanda. Por lo tanto, estos proveedores seleccionados tienen un mayor poder de negociación.

5. Rivalidad entre los competidores: es alto, debido a que el mercado latinoamericano de calzado es muy competitivo, caracterizado por la presencia tanto de marcas locales como internacionales. Actualmente, este mercado está en el punto de mira de múltiples empresas de moda españolas. Además, la tendencia hacia la producción de calzado sostenible en esta región está ganando importancia, posicionando el compromiso de Flabelus con la producción sostenible como una fortaleza diferenciadora (Risafi, 2023).

Figura 5: Modelo de las 5 fuerzas de Porter



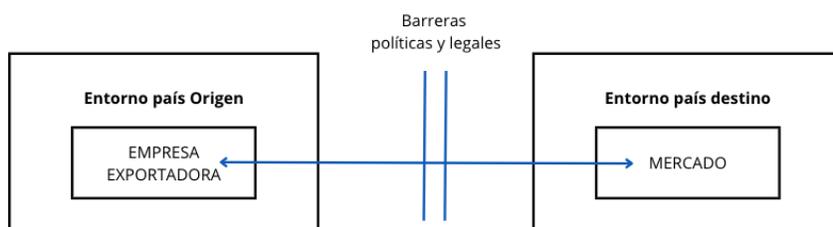
Fuente: Elaboración propia, a partir de Porter (1980).

En esta primera fase del proceso, puedo concluir que Flabelus es una empresa con un gran potencial para expandirse al mercado latinoamericano, debido a sus capacidades internas y las oportunidades que ofrece este mercado. También, he identificado y tenido en cuenta las debilidades y amenazas para poder afrontarlas de forma adecuada. En consecuencia, en el siguiente capítulo procederé a seleccionar los mercados más adecuados para la expansión internacional de Flabelus.

3.1.2 Fase II: Elección de los mercados Latinoamericanos

En esta segunda fase avanzaré en la selección de los mercados latinoamericanos más adecuados para realizar la expansión. Según Hollensen (2014), hay que analizar tanto el contexto político/legal como el económico para poder seleccionar el mejor mercado. Este análisis implica una revisión detallada tanto del entorno del país de origen (España en nuestro caso), como de los potenciales países de destino, como se ilustra en la Figura 6. Para el país de origen, voy a utilizar el modelo PESTEL, de esta forma podré identificar las diferencias con el país de destino. Este proceso permitirá analizar las posibles barreras para la internacionalización.

Figura 6: Entorno Internacional



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

A continuación, llevaré a cabo un análisis PESTEL para analizar los distintos factores del entorno (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) que afectan a la empresa.

- Factores políticos: actualmente, España disfruta de una situación de estabilidad política, a diferencia de lo ocurrido en 2020 con la pandemia del COVID. En este momento, el sector del calzado experimentó un declive en su producción debido a la inestabilidad política. Hoy, esta industria muestra signos de recuperación, registrando un incremento en la producción. A pesar de este progreso positivo, todavía no ha alcanzado los niveles previos a la pandemia (Federación de Industrias del Calzado Español, 2023).
- Factores económicos: se trata de evaluar las variables macroeconómicas que pueden afectar al país en cuestión. A raíz de la inflación y el incremento en los precios en

España en 2023, se ha registrado una disminución en el consumo de calzado por parte de la población (Orús, 2024). En cuanto a las principales variables macroeconómicas, las proyecciones del Banco de España para 2024 (Tabla 7) señalan una desaceleración del crecimiento del PIB al 1,9%, manteniéndose estable en 2025 y experimentando un ligero descenso al 1,7% en 2026. Además, se anticipa una reducción gradual tanto en los niveles de inflación, como en la tasa de desempleo de la población activa (Gavilán, 2024).

Tabla 7: Variables macroeconómicas España - Proyecciones marzo 2024

AÑOS	2023	2024	2025	2026
PIB	2,5%	1,9%	1,9%	1,7%
Inflación	5,4%	2,7%	2,1%	1,9%
Tasa de paro	12,1%	11,6%	11,5%	11,3%

Fuente: Elaboración propia, a partir del Banco de España (2024).

- Factores sociales: la población en España ha incrementado en más de medio millón en un año, acercándose a la cifra de 48,5 millones de habitantes. Este aumento sugiere un potencial incremento en la base de los consumidores del país, lo cual representa una oportunidad para expandir el mercado (EFT, 2023). Es relevante destacar, además, la predominancia femenina en la población española, tendencia que juega a favor de Flabelus, considerando que las mujeres constituyen su principal segmento de mercado (Rodríguez, 2022).
- Factores tecnológicos: según el informe Década Digital 2023, España ocupa actualmente la tercera posición en la UE en términos de conectividad, y se sitúa en el séptimo lugar en cuanto a la calidad de sus servicios públicos digitales, superando a la media de la UE en niveles muy superiores (Vázquez, 2023).
- Factores ecológicos: en la actualidad, se observa una evolución en las preferencias de los consumidores, quienes cada vez optan más por productos sostenibles. Esta tendencia resulta una ventaja para aquellas empresas que se centran en la sostenibilidad de sus productos. En este contexto, en 2023, nació la Asociación de Calzado Sostenible de España, mostrando el compromiso del sector con las prácticas sostenibles (Serrano, 2023).

- Factores legales: España dispone del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, el cual es responsable de formular y poner en práctica las políticas relacionadas con el turismo, así como las iniciativas de cooperación turística a nivel internacional.

Estos seis factores del país de origen pueden dificultar o facilitar a los negocios a realizar su actividad principal en el país. Además, es importante señalar que las similitudes que tenga el país de origen, en este caso España, y las del país de destino, son cruciales para llevar a cabo el plan de internacionalización. Tras evaluar estos aspectos, Hollensen propone aplicar el método de International Market Selection (IMS), basado principalmente en la combinación del entorno y la empresa (Figura 7).

Figura 7: Selección de los mercados potenciales internacionales



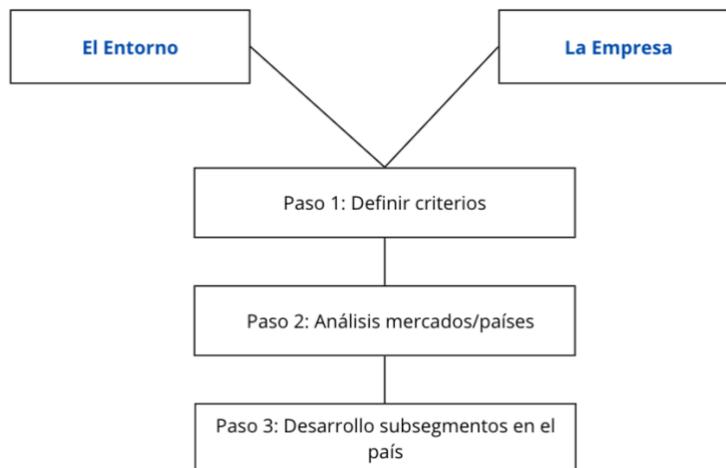
Fuente: Elaboración propia, a partir de Hollensen (2014).

- El entorno: como he comentado anteriormente, la industria del calzado opera a escala global. Flabelus debe buscar el camino óptimo para convertirse en una empresa competitiva a nivel internacional. Más adelante, realizaremos un análisis del entorno del país seleccionado como potencial mercado para la expansión.
- La empresa: Como he mencionado en diferentes áreas del estudio, Flabelus, ha logrado expandirse a otras regiones. La empresa presenta cuatro tiendas físicas ubicadas en Madrid, Londres y París, y sus productos se distribuyen en más de 600

puntos de venta a escala mundial. Con respecto a los recursos necesarios para continuar con esta expansión, es fundamental contar con un equipo competente y la financiación adecuada. Flabelus ha experimentado un crecimiento exponencial, lo que refleja un gran potencial. Los objetivos de la empresa en el mercado global son seguir creciendo y expandiéndose a los diferentes mercados. Finalmente, Flabelus ya ha establecido relaciones comerciales con puntos de venta multimarca en almacenes Falabella de Chile, lo cual constituye una ventaja significativa para poder abrir una tienda en esta región.

Para llevar a cabo la segmentación propuesta por Hollensen, hay que combinar los elementos de la empresa y el entorno, para eso es necesario seguir una serie de pasos, detallados en la Figura 8.

Figura 8: Segmentación del mercado internacional



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

Paso 1: Definir criterios. El proceso de segmentación de mercado comienza clasificando las características generales para poder identificar al mercado óptimo. Estas características incluyen: la ubicación geográfica, el idioma (factor lingüístico), aspectos políticos, demografía, condiciones económicas, la estructura de la industria, los avances tecnológicos, estructura social, creencias religiosas y los niveles educativos. También hay que considerar rasgos específicos como la cultura, estilo de vida, personalidad, actitudes y preferencias. Todos estos aspectos son cruciales para el contexto de la internacionalización en otra región.

Paso 2: Análisis mercados/países. Este proceso se encuentra dividido en 2 fases fundamentales: la selección preliminar y la selección adaptada a la compañía.

- Selección preliminar: es importante tener en cuenta una serie de factores para poder seleccionar los mercados más potenciales. Al tratarse de un plan de internacionalización específico para el territorio latinoamericano, no es necesario pararnos a seleccionar un continente específico. Entre los 33 países que conforman América Latina y el Caribe (CELAC, 2014), hay que decidir qué país es el más adecuado para la apertura de una nueva tienda en esta región. Flabelus ya vende en puntos multimarca en Chile, lo cual constituye un factor relevante para nuestra decisión. El análisis económico, particularmente el PIB, es crucial para comprender la viabilidad y el atractivo del mercado, este análisis permitirá evaluar si la economía está en expansión o en recesión. Según un informe del Banco Mundial, en 2023 se registró una desaceleración del crecimiento económico, con un incremento del PIB de solo 2,2 %, este freno se atribuye a factores como la alta inflación, condiciones financieras restrictivas y un comercio menos favorable. Sin embargo, las proyecciones para 2024 y 2025 son más optimistas, esperando un crecimiento del PIB de 2,3% y 2,5% respectivamente (Cota, 2024), lo que sugiere un panorama económico más favorable para la expansión a esta región.

Por lo tanto, se espera una tendencia alcista del crecimiento económico en esta región a largo plazo, lo que resulta atractivo para procesos de internacionalización. A continuación, voy a evaluar los criterios generales propuestos por Hollensen para identificar el mercado más atractivo dentro de esta región.

- **Ámbito geográfico:** considero que el criterio de cercanía con respecto a España es uno de los criterios fundamentales a considerar para nuestra estrategia. A pesar de la considerable distancia física existente entre ambas regiones, España y Latinoamérica mantienen una fuerte conexión comercial, que incluso supera a la de otros países geográficamente más cercanos. Esta eficiente vinculación se debe a los múltiples acuerdos de comercio e inversión que ambas regiones han establecido a lo largo de

los años, lo que ha facilitado un intercambio beneficioso y fluido para ambas partes (Dirección General de Comercio Internacional e Inversiones, 2022).

- **Ámbito lingüístico:** el español, como lengua oficial común en ambas regiones, ofrece una ventaja significativa para el proceso de expansión, a pesar de las diferencias en pronunciación y variaciones dialécticas. Por lo tanto, el idioma compartido constituye un elemento clave para la internacionalización hacia esta región.
- **Ámbito económico:** de acuerdo con la Cámara de Industriales de Cuero, Calzado y Afines, Chile lidera el consumo per cápita de calzado en la región (Modaes, 2016). Según los datos presentados en la Tabla 8, en 2020 en Chile se alcanzó un consumo de 4,2 pares de calzado por habitante. Este indicador resalta la relevancia de Chile como mercado objetivo para considerar la apertura de una tienda en América Latina. Aunque Chile no domina en términos de producción ni exportación de calzado, como se evidencia en la Tabla 8, destaca por ser el mayor importador de calzado en la región. Este alto nivel de importaciones es un indicador positivo para la internacionalización de Flabelus en Chile, ya que muestra una gran demanda y una posible apertura a productos extranjeros, facilitando así la entrada de nuevas marcas al mercado chileno.

Tabla 8: Industria del Calzado en Latinoamérica 2020 (pares de calzado)

2020	Producción	Exportación	Importación	Consumo
Brasil	720 millones	93 millones	16 millones	3.1
México	165 millones	18 millones	69 millones	1.7
Argentina	65 millones	380 mil	21 millones	1.9
Colombia	55 millones	445 mil	41 millones	1.9
Perú	30 millones	1.4 millones	48.5 millones	2.3
Ecuador	24.7 millones	360 mil	17 millones	2.4
Venezuela	15 millones	0	49 millones	2.3
Bolivia	10.5 millones	100 mil	18 millones	2.5
Chile	4.5 millones	530 mil	75.5 millones	4.2

Fuente: Elaboración propia, a partir de La Forma de tu Negocio (2020).

Según un análisis de Bloomberg, Chile es el país más seguro para realizar inversiones, lo que refuerza el atractivo como destino para la expansión. Mientras otros países de la región enfrentan desafíos significativos tanto a nivel económico como político, Chile destaca por su estabilidad. Perú y Colombia enfrentan considerables niveles de violencia y conflictividad, lo que los hace menos atractivos para invertir. Brasil, Argentina y México, por su parte, presentan una alta inestabilidad política y corrupción, factores que los descalifican como opciones seguras para la inversión. En particular, Argentina se encuentra en un gran problema de inflación y endeudamiento (Cornejo, 2023). Por lo que, en contraste con las principales economías de la región, Chile se presenta como una de las opciones más estable a nivel político y económico para la apertura una tienda de Flabelus.

Por otro lado, es importante realizar un análisis macroeconómico del PIB y del PIB Per Cápita de las economías más relevantes de la región para el año 2024. Según se observa en la Tabla 9, Chile destaca por tener el PIB Per Cápita más alto de la región entre las principales económicas, alcanzando los 14.639 euros. Este indicador sugiere un nivel de riqueza per cápita más alto por persona en Chile comparado con los demás países mencionados. Esto indica un mayor poder adquisitivo entre los consumidores chilenos, lo que puede traducirse en un mayor consumo en bienes de calidad o de lujo, como podría ser el calzado de marca. Por esta razón, el mercado chileno es un mercado atractivo para empresas que buscan aumentar su presencia a nivel internacional, como es el caso de Flabelus.

Tabla 9: PIB y PIB Per Cápita (euros) principales países Latinoamérica

Países Latinoamérica	PIB	PIB Per Cápita
Brasil	1.821.862 M	8.972
México	1.390.911 M	10.978
Argentina	598.367 M	13.062
Colombia	326.055 M	6.318
Chile	285.355 M	14.639
Perú	232.089 M	6.884
Ecuador	109.167 M	6.148

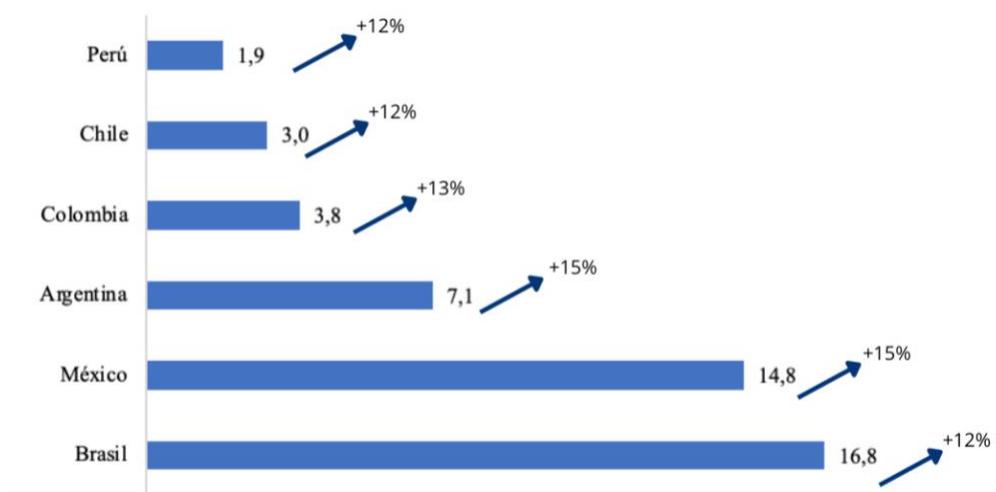
Fuente: Elaboración propia, a partir de Fondo Monetario Internacional (2024).

Chile es un mercado pequeño, pero destaca por su estabilidad y su elevada renta per cápita, características que lo convierten en un mercado atractivo. Según un estudio realizado

por EY, Chile se ha convertido en el destino favorito para las inversiones de empresarios chinos. Un 95% de los ejecutivos chinos encuestados afirmó que Chile es el mercado más atractivo de la región latinoamericana para invertir. Brasil y México le siguen, empatados con un 43%, mientras que Perú ocupa el tercer lugar con un 38% (Diario Financiero Chile, 2021). Chile destaca como un destino seguro para inversiones debido a su estabilidad institucional y económica. Como comenté, cuenta con el PIB Per Cápita más alto de Latinoamérica y es clasificado por el Banco Mundial entre los países de ingresos altos. Además, ofrece un entorno empresarial sólido, caracterizado por tener sistemas claros y transparentes (Lucas Finanzas, 2023).

- **Ámbito turístico:** el turismo es otro factor importante en este análisis, dado el amplio atractivo turístico en Latinoamérica. Según proyecciones de la OMT, se espera que la región experimente una recuperación turística completa en 2024, superando los desafíos experimentados tras la pandemia del covid-19 (Statista, 2024). Además, se proyectan la llegada de más de 4 millones de turistas internacionales a la región de Chile este año (Carrasco, 2023). Al examinar los ingresos proyectados por reservas de viajes y turismo para 2024, se observa un incremento anticipado en todos los países de la región en comparación con el año anterior, lo que subraya el potencial de crecimiento en este sector (Statista, 2024).

Gráfico 8: Ingresos estimados por reservas de viajes (miles de mill. De dólares)



Fuente: Elaboración propia a partir de Statista (2024)

Tras el análisis de los distintos ámbitos (geográfico, lingüístico, económico y turístico), considero que Chile es el país más adecuado para realizar el plan de internacionalización de Flabelus mediante la apertura de una tienda física.

Paso 3: Desarrollo subsegmentos en el país. Para finalizar, es esencial enfocar la estrategia de apertura de la tienda en aquellas ciudades chilenas con un mayor número de ingresos y turistas. En el análisis voy a comparar tres ciudades de la región: Santiago de Chile (Tabla 10), Valparaíso (Tabla 11) y Concepción (Tabla 12). En las tablas el valor 1 representa el menor valor y el 5 el mayor.

Santiago de Chile es la ciudad más grande, la capital y el centro financiero y cultural de la región. Esta ciudad se beneficia de una notable diversificación económica y atrae la mayor parte de las inversiones, tanto nacionales como extranjeras (Oficina Económica y Comercial de España (2023). A pesar de ser considerada relativamente segura, la magnitud de la ciudad contribuye a ciertos conflictos de seguridad en áreas específicas (IATI seguros, 2024). El turismo desempeña un papel significativo, impulsado principalmente por su historia y cultura, lo que la convierten en una ciudad muy atractiva para los turistas (Smith, 2023). Por último, el mercado en Santiago es altamente competitivo, ya que presenta numerosas marcas locales e internacionales. La ciudad es considerada un punto estratégico para el desarrollo de la economía del país, siendo la sede de las principales empresas chilenas y un foco de atracción para los negocios y la cultura (Alnmobiliario.cl., 2023).

Tabla 10: Atractivo del mercado chileno (Santiago de Chile)

	1	2	3	4	5	Puntuación
Tamaño del mercado					✓	5
Crecimiento del mercado				✓		4
Seguridad			✓			3
Turismo					✓	5
Competencia en el mercado de calzado					✓	5

} 22

Fuente: Elaboración propia

Valparaíso, aunque no es una de las ciudades más grandes, destaca por su relevante puerto y las actividades relacionadas con el turismo que desarrolla. Estas son de gran relevancia, pero de menor tamaño que las de Santiago de Chile. El crecimiento del mercado en Valparaíso es estable, impulsado por el turismo y el comercio a través de su puerto principal, que no solo es uno de los principales puertos de Chile, sino también de Latinoamérica. Este puerto impulsa el comercio internacional, actúa como motor de la economía local y fomenta el turismo de la ciudad (The Logistics World, 2023). Valparaíso es más segura que Santiago de Chile, con menores índices de delincuencia en zonas turísticas, y al ser una ciudad más pequeña, requiere menos precauciones (iati seguros, 2024). Al igual que en Santiago, el turismo en Valparaíso es muy popular (Smith, 2023), y la competencia en el mercado del calzado es menor debido al tamaño del mercado.

Tabla 11: Atractivo del mercado chileno (Valparaíso)

	1	2	3	4	5	Puntuación
Tamaño del mercado				✓		4
Crecimiento del mercado			✓			3
Seguridad				✓		4
Turismo				✓		5
Competencia en el mercado de calzado				✓		4

} 19

Fuente: Elaboración propia

Concepción, reconocida como un destacado centro industrial, tiene un mercado de menor tamaño en comparación con Santiago de Chile y Valparaíso. Según un estudio realizado por la Cámara Chilena de la Construcción y el Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Pontificia Universidad Católica de Chile, en 2021 Concepción ocupó el segundo lugar en el ranking de ciudades con mejor calidad de vida en áreas metropolitanas de Chile (Trade-News, 2022). Su crecimiento de mercado también es más lento que Santiago de Chile y Valparaíso, y tiende a centrarse en sectores más específicos como la manufactura o agricultura (INE, 2022). Concepción es considerablemente más segura (iati seguros, 2024),

pero está menos enfocada en el turismo y no es una ciudad tan transitada como Santiago o Valparaíso (Smith, 2023). Además, la competitividad en este mercado es inferior, caracterizada por una mayor presencia de marcas nacionales frente a las internacionales.

Tabla 12: Atractivo del mercado chileno (Concepción)

	1	2	3	4	5	Puntuación
Tamaño del mercado			✓			3
Crecimiento del mercado			✓			3
Seguridad					✓	5
Turismo			✓			3
Competencia en el mercado de calzado		✓				2

} 16

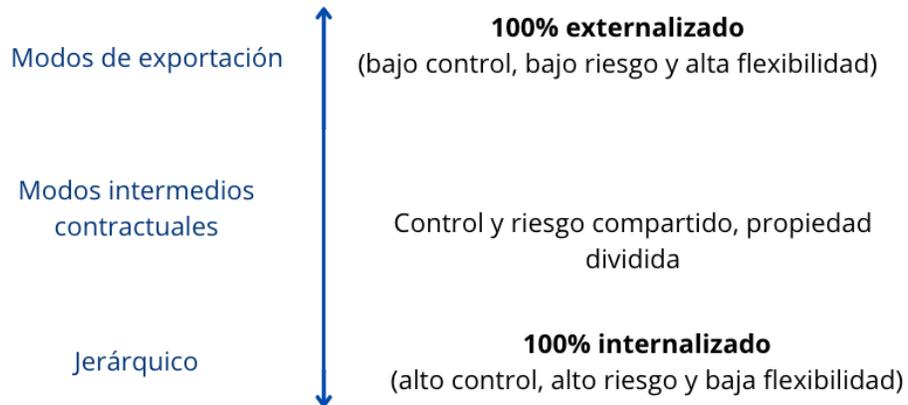
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, considero que la mejor estrategia es la internacionalización hacia Santiago de Chile, mediante la inauguración de una tienda física en esta ciudad. Esta decisión se fundamenta en el atractivo del mercado que hemos podido analizar. Es importante señalar que Santiago, al ser la capital de la región, presenta oportunidades significativas. Además, considerando que Flabelus ya está presente en puntos de venta en esta región, el mercado no representa un territorio completamente desconocido para la empresa, lo que facilita la apertura de la tienda.

3.1.3 Fase III: Modos de entrada en los mercados seleccionados

Hollensen (2014) distingue tres modos de entrada a un mercado, mostrados a continuación en la Figura 9. Estos pueden aplicarse para la expansión de Flabelus en Chile.

Figura 9: Clasificación de los modos de entrada al mercado



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

Considero que el modo más apropiado para la apertura de una tienda física en Santiago de Chile es el jerárquico. Según Hollensen, este modelo confiere a una empresa un alto control sobre el proceso de internacionalización al establecer directamente su presencia física. Este nivel de control es fundamental para garantizar la coherencia de la marca y asegurar un servicio al cliente de alta calidad. El modo jerárquico implica, igualmente, asumir un mayor riesgo financiero debido a la inversión completa en la operación de la tienda. En el caso de Flabelus, Beatriz de los Mozos ha expresado su preferencia por controlar todo a nivel interno sin trabajar con ningún agente externo para no perder el mando de Flabelus, aunque esto suponga un mayor riesgo (comunicación personal, 26 de marzo, 2024). Es por ello por lo que considero que el modo jerárquico es el ideal para Flabelus. En un primer momento tendrán que invertir en el local, en el inventario, la contratación de personal y otros gastos, pero se espera que el retorno de esta inversión genere beneficios sustanciales a largo plazo. Por último, este modo de entrada es de baja flexibilidad, ya que supone tener que adaptarse de forma rápida a los cambios del mercado. Por lo tanto, esto implica un compromiso a largo plazo con la estrategia y la inversión de la apertura de esta tienda en Santiago de Chile.

3.1.4 Fase IV: Diseño de un plan global de marketing

Después de decidir la estrategia y el modo de entrada de Flabelus para entrar en el mercado, en esta cuarta fase del modelo, Hollensen propone el diseño de un plan global de

marketing. Este plan se basa principalmente en cuatro elementos: el producto, el precio, el punto de venta y la promoción (Figura 10).

Figura 10: Elementos del Marketing Mix



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

- El producto: el producto de Flabelus se especializa principalmente en un calzado para mujer, pero también ofrece modelos para hombre y niños (Flabelus, 2024). Para su expansión en Santiago de Chile, Flabelus comercializará los mismos productos que, en España, aprovechando la similitud de los gustos locales, reflejado en las ventas actuales de la marca en showrooms en Santiago de Chile (comunicación personal, 26 de marzo, 2024). Los productos seguirán fabricándose en España para continuar promoviendo el arte de los artesanos alpargateros españoles que además de las tradiciones alpargatas, ahora también elaboran productos para Flabelus. A pesar de las estaciones opuestas entre Santiago de Chile y España, Flabelus va a vender los mismos productos en ambos mercados, dado que el calzado es versátil para uso tanto en invierno como en verano.

Otro punto que considerar es el análisis del ciclo de vida del producto, que puede encontrarse en una de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez o

declive. Esta fase puede cambiar dependiendo del mercado y el país dónde se encuentre. En España, la marca se encuentra en la fase de crecimiento, ya que está experimentando un aumento significativo en las ventas y está ganando popularidad entre los consumidores. Por otro lado, en Santiago de Chile, la marca se encuentra en la etapa de introducción. Finalmente, es importante señalar que la marca aún no ha alcanzado las etapas de madurez o declive en ningún mercado en los que opera. Estas fases son características de empresas con una trayectoria y experiencia más prolongada en el mercado.

- El precio: El precio es un factor esencial según Hollensen, ya que, a través de él, se pueden obtener múltiples beneficios. La estrategia de Flabelus consiste en ir incrementando sus precios de forma gradual con el principal objetivo de atraer a un segmento de consumidores de un mayor poder adquisitivo. Recientemente la marca ha reajustado sus precios de algunos modelos de calzado, pasando de 70 a 100 euros aproximadamente. En comparación con los precios de la competencia, Flabelus mantiene precios similares. Su principal competidor, la marca Svetis, tiene una estructura de precios similar, con un rango de entre 80 y 100 euros. No obstante, Flabelus aspira a incrementar sus precios para diferenciarse de sus competidores y consolidar su presencia en el sector de medio-lujo. (comunicación personal, 26 de marzo, 2024). Por lo tanto, los precios en la tienda de Santiago de Chile serán los mismos que en España, entre 70 y 100 euros. Si la marca decide aumentar aún más sus precios para diferenciarse de la competencia, también lo hará en este mercado.
- Punto de venta: Hollensen subraya la importancia de gestión de forma eficaz los canales de distribución y logística en el ámbito internacional. En el proceso de expansión y apertura de una tienda en esta región, Flabelus optará por la integración vertical como estrategia. Este tipo de integración se basa en controlar todos los niveles de la cadena de suministro, desde la producción hasta la venta del producto al consumidor final. En lugar de buscar otros proveedores, Flabelus prefiere asegurarse de mantener un control total sobre el producto y su distribución, optando por establecer cooperación y crear redes de apoyo mutuo con los miembros del canal, en lugar de depender de otros proveedores externos.

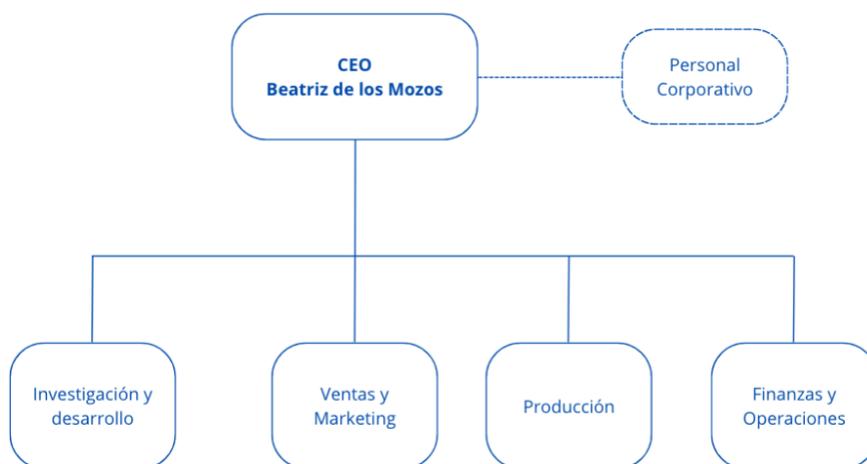
- Promoción del producto: el proceso de comunicación de la marca juega un papel esencial en la estrategia de internacionalización. Pueden usarse una amplia variedad de herramientas como la publicidad, las relaciones públicas, las redes sociales, y la promoción de ventas, entre otros. Flabelus se distingue por su eficaz estrategia de comunicación digital, especialmente a través de su página web y plataformas como Instagram o TikTok. Gracias a esta estrategia, la marca está ganando popularidad a nivel global. En el contexto actual, las relaciones públicas asumen un rol fundamental en la promoción de productos, particularmente a través de la colaboración con influencers. Los movimientos de Flabelus le están permitiendo a la marca alcanzar amplias audiencias de manera eficaz (Rodríguez, 2023). Por lo tanto, dado que Flabelus está en la fase de introducción en Santiago de Chile, será necesario realizar una inversión en marketing para aumentar la popularidad de la marca entre los consumidores de esta ciudad.

3.1.5 Fase V: Implementación del Plan de Marketing

Tras definir los pasos clave para llevar a cabo el plan de internacionalización, es el momento de implementar y coordinar el plan global de marketing para ponerlo en funcionamiento. Dentro de la implementación, destacan cinco aspectos: la conformación de un equipo de expatriados, la identificación y selección de los candidatos idóneos, la implementación de una formación adecuada, el proporcionar un apoyo constante y lograr una repatriación satisfactoria. Flabelus puede crear un equipo formado de expatriados de España y trabajadores de Santiago de Chile, lo cual puede resultar especialmente exitoso al tener un idioma común. En el proceso de selección de candidatos, es esencial considerar tanto las habilidades interpersonales como la experiencia previa de los trabajadores en roles similares. Además, los trabajadores deben recibir una formación adecuada mediante programas diseñados para potenciar su trabajo. También es necesario que reciban un apoyo sólido desde la oficina central (Madrid), a través de una comunicación constante y una remuneración adecuada. Finalmente, para aquellos trabajadores que han sido expatriados, es imprescindible ofrecer un plan de carrera integrado, con apoyo durante el proceso e incluyendo asistencia y búsqueda de empleo para las familias.

Dentro de la implementación del plan de marketing, se distinguen varias estructuras organizativas: funcional, divisional, por productos, geográfica y matricial. Dadas las características de Flabelus, al ser una empresa pequeña y contar con Beatriz de los Mozos como administrador único y accionista mayoritaria, (eInforma, 2024) la estructura funcional es la más adecuada. En este tipo de estructura, se caracteriza por su simplicidad y su enfoque en la eficiencia operativa de cada área de negocio. De acuerdo con la entrevista realizada, al ser una empresa con pocos trabajadores, exige que los empleados estén pendientes de las funciones de distintos departamentos según sea necesario (comunicación personal, 26 de marzo, 2024). Esta flexibilidad se organiza en función de departamentos, todos bajo la dirección de su fundadora Beatriz de los Mozos (Figura 10).

Figura 11: Ejemplo de estructura funcional para Flabelus



Elaboración propia.

Para finalizar, Hollensen (2014), resalta la importancia de llevar un control anual tanto del plan de marketing internacional, como de la rentabilidad generada por parte de la empresa. De esta forma Flabelus podrá calcular de forma aproximada el coste y el tiempo requerido para establecer su nueva tienda en Santiago de Chile. Al tratarse de un nuevo proyecto es necesario llevar un control financiero. Este control abarca la definición de presupuestos, la gestión y regulación de costes, y el análisis detallado de la cuenta de pérdidas y ganancias de Flabelus para controlar los ingresos y los gastos. Tras la inauguración de la nueva tienda, se deberá efectuar un seguimiento semanal de las ventas para contrastarlas con

las previsiones establecidas por la compañía. La apertura de esta nueva tienda supondrá un período significativo de tiempo, al tener que operar en una región completamente nueva, por lo que se contempla un horizonte temporal de un año y medio para este proyecto. Además, esta apertura tendrá una serie de dificultades como la formación de un equipo cualificado en la región y la búsqueda de un edificio adecuado para la nueva tienda. Consideramos que estas dificultades no supondrán ningún desafío, debido a la rápida expansión de Flabelus. Es importante señalar que Beatriz de los Mozos designo este año como clave para la internacionalización de la empresa. Por lo tanto, la apertura dentro de 1 año y medio de una tienda en el continente latinoamericano conseguirá posicionar a Flabelus como una marca sólida a nivel global.

4. CONCLUSIONES

En el siguiente apartado voy a exponer todas las conclusiones derivadas del estudio. Comenzaré analizando las conclusiones generales del trabajo, para luego profundizar con las más particulares.

- **Conclusión general primera:**

Flabelus es una empresa que pertenece a la industria del calzado y este sector genera millones de euros anuales, por lo que desempeña un papel crucial en el fortalecimiento de la economía global. Dicha industria avanza paralelamente a la economía, enfrentando retos durante crisis globales como es el ejemplo de la pandemia del covid-19. En épocas de crecimiento económico, el sector del calzado experimenta un aumento en la producción, el empleo, el valor promedio por par de zapatos, el consumo y las exportaciones realizadas. Por lo tanto, en tiempos de crisis con fluctuaciones económicas globales, este sector se verá seriamente afectado.

- **Conclusión general segunda:**

Flabelus es una startup en crecimiento que lleva solamente cuatro años en el mercado y apuesta por establecerse como una marca líder a nivel global en este sector. Actualmente tiene presencia física en Madrid, Londres y París, y se extiende por más de 600 puntos de venta multimarca a nivel global. Sin embargo, la empresa sostiene que la mejor forma de consolidarse en un mercado específico es mediante la apertura de tiendas físicas propias. Por esta razón, considero la expansión hacia Latinoamérica como una oportunidad de inversión prometedora y estratégica para fortalecer la posición global de la marca.

- **Conclusión general tercera:**

Flabelus se encuentra en un periodo de crecimiento notable, y tras el éxito de sus recientes aperturas en Londres y París, se presenta la oportunidad de expandirse a un mercado completamente nuevo que promete potenciar aún más este crecimiento. Por lo tanto, después de la obtención de beneficios en estos dos mercados, se considera el momento ideal para implementar un plan de internacionalización, basado en el modelo de Hollensen (2014). Este

enfoque propone un análisis tanto del mercado objetivo como de la capacidad de la empresa para asegurar una expansión exitosa. El modelo Hollensen se divide en cinco fases fundamentales, las cuales son detalladas y examinadas en la segunda parte del estudio. Además, he elegido este modelo porque, aunque requiere un análisis más detallado y amplio, resulta apropiado para todo tipo de empresas. A pesar de ser un modelo más estructurado, ofrece una mayor flexibilidad.

Por otra parte, las conclusiones particulares que he extraído son las siguientes:

- **Conclusión particular primera:**

He determinado que la expansión de Flabelus hacia el mercado latinoamericano exige una estrategia que resalte las fortalezas de la empresa, como su dedicación a la producción local posicionando a la alpargata española a nivel global, y ayudando al sector de artesanos españoles. Además, el compromiso de la compañía con la producción de calzado sostenible se alinea con las crecientes demandas de los consumidores latinoamericanos, quienes priorizan cada vez más productos que cumplan con estándares de sostenibilidad. No obstante, es crucial no solo enfocarse en las fortalezas de la marca y las oportunidades de mercado, sino también abordar y mejorar las debilidades de la compañía para no fracasar en el proceso de internacionalización.

- **Conclusión particular segunda:**

Tras evaluar el potencial del mercado latinoamericano para contribuir al éxito de la compañía, he determinado su viabilidad por diversas razones. En primer lugar, se anticipa un incremento a largo plazo del PIB en la región, lo cual representa un indicativo positivo para la internacionalización en estos mercados. Además, he realizado un análisis de diferentes ámbitos para identificar el mercado más atractivo dentro de esta región, concluyendo que Chile ofrece las mejores oportunidades para la expansión de Flabelus. Un aspecto determinante para esta elección es que, según estudios realizados, actualmente Chile se posiciona como el país más seguro para realizar inversiones, en comparación con otros mercados de la región que enfrentan desafíos tanto políticos como económicos. Finalmente, he concluido que Santiago de Chile es la ciudad idónea para la apertura de la nueva tienda.

Además, la compañía ya cuenta con presencia en esta ciudad a través puntos de venta multimarca, lo que refuerza la decisión.

- **Conclusión particular tercera:**

El modo de entrada en el mercado seleccionado adoptará un enfoque jerárquico, garantizando así un control exhaustivo sobre el proceso de internacionalización mediante la apertura de una tienda física en la ciudad seleccionada. Aunque este modo de entrada conlleva un riesgo mayor, debido a la significativa inversión requerida, la compañía opta por este nivel de control preferente, aceptando un mayor grado de riesgo.

- **Conclusión particular cuarta:**

Al llevar a cabo un análisis detallado del Marketing Mix, enfocándome en cuatro elementos clave: producto, precio, punto de venta y promoción, surgieron ciertas conclusiones. Flabelus comercializará en la tienda de Santiago de Chile los mismos productos que en España, aprovechando la similitud en las preferencias de los consumidores en ambos mercados. Además, la producción continuará en España para apoyar a los artesanos alpargateros locales. En lo que concierne al ciclo de vida del producto, Flabelus se encuentra en la etapa de introducción en el mercado chileno, lo que subraya la necesidad de una inversión considerable en marketing. Estrategias como la promoción en redes sociales, promoción en la página web y el fortalecimiento de relaciones públicas son esenciales para aumentar el reconocimiento de la marca. En cuanto al aspecto del precio, Flabelus busca diferenciarse de la competencia posicionándose como una marca de medio-lujo. Planea incrementar gradualmente sus precios como parte de una estrategia de diferenciación, lo que le permitirá destacar en el mercado. Los productos se van a ofrecer en Santiago de Chile al mismo precio que en España, manteniendo la coherencia en su estrategia de precios.

- **Conclusión particular quinta:**

Para finalizar, considero que la expansión hacia el mercado latinoamericano, mediante la apertura de una tienda física en Santiago de Chile resultaría un éxito. Sin embargo, es esencial implementar un seguimiento anual del plan de marketing internacional, así como de las ventas, para comparar estos resultados con las proyecciones iniciales de la

compañía. Además, es fundamental el proceso de reclutamiento, enfocándose en la selección de candidatos calificados para fortalecer el equipo. Tras la apertura de esta tienda, considero que Flabelus continuará su expansión en los mercados internacionales, tal y como ha señalado Beatriz de los Mozos, “este es el año de la internacionalización”.

5. CONTRIBUCIONES

Este estudio destaca por sus contribuciones tanto académicas como profesionales. Desde la perspectiva académica, se ha empleado el modelo de internacionalización propuesto por Hollensen (2014) para evaluar la viabilidad y desarrollar un plan global de marketing para Flabelus hacia Latinoamérica. En el plano profesional, se ha formulado y validado la hipótesis de un plan de internacionalización factible para Flabelus, empresa en pleno proceso de expansión, ofreciendo insights valiosos para la gestión estratégica.

6. LIMITACIONES

A continuación, voy a detallar las limitaciones encontradas durante la realización de este estudio:

- **Limitación primera:**

La recopilación de información y datos sobre la industria del calzado, tanto a nivel nacional como global, presento una serie de desafíos. No fue sencillo la obtención de información detallada sobre la producción total del calzado, empresas que operan dentro del sector y países líderes en el mercado a lo largo de diversos años.

- **Limitación segunda:**

El acceso a información específica de la empresa Flabelus ha sido muy limitado. Dado su estatus de startup y corta presencia en el mercado, la disponibilidad de datos públicos sobre la compañía es limitada, al ser la mayor parte de la información de naturaleza confidencial. Además, intenté contactar directamente con la empresa para llevar a cabo una entrevista y profundizar en la obtención de datos relevantes, pero no fue posible.

- **Limitación tercera:**

El marco temporal asignado para desarrollar este estudio y el plan de internacionalización de marketing ha sido limitado. Para llevar a cabo un análisis de la industria, así como de los mercados potenciales para la expansión de la empresa, se requeriría de un período más amplio.

- **Limitación cuarta:**

El espacio permitido para la realización de este estudio también ha sido limitado, ya que no se puede sobrepasar un número específico de palabras, por lo que, en situaciones normales, un plan de marketing internacional podría requerir un análisis más profundo de cada uno de los elementos desarrollados.

- **Limitación quinta:**

La inexperiencia de la autora en la realización de este estudio puede haber influido en la profundidad del análisis de ciertas secciones. Al tratarse de la primera vez que se enfrenta a un trabajo de investigación de este calibre, es posible que algunas áreas no se hayan explorado con el rigor necesario.

7. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este estudio ofrece información valiosa para el desarrollo de estudios relacionados con la expansión de Flabelus en un futuro hacia otra región. Una vez inaugurada la apertura de la tienda en Santiago de Chile, sería beneficioso analizar los resultados obtenidos por Flabelus en esta localidad para plantear posibles proyectos de expansión en otros territorios latinoamericanos. Además, sería conveniente la elaboración de un estudio detallado sobre la viabilidad del plan de internacionalización, tanto desde perspectivas operacionales como financieras.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Almenar, M. (2023). *Beatriz de los Mozos, fundadora de la marca de las alpargatas españolas que seducen a las royals*. EL MUNDO. Recuperado de <https://www.elmundo.es/yodona/moda/2023/12/25/65806132fdddf3c7b8b45aa.htm>
- Almobiliario.cl. (2023). *Santiago Centro: El punto estratégico para el desarrollo empresarial en Chile*. LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/santiago-centro-el-punto-estrat%C3%A9gico-para-desarrollo-empresarial/>
- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 1, 4(8), 1-2. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>
- Andersen, O. (1993): “On the internationalisation process of firms: a critical analysis”, *Journal of International Business Studies*, second quarter, p. 209-231. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. McGraw-Hill. Recuperado de http://orga.blog.unq.edu.ar/wpcontent/uploads/foro_deluni/INTCI_Canals_2_Unidad_1.pdf
- Carmona, I. (2022). *Flabelus exprime su “momentum”: entra en Chile y Canadá y lanza su primera línea de ropa*. Modaes. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/flabelus-exprime-su-momentum-entra-en-chile-y-canada-y-lanza-su-primera-linea-de-ropa>
- Carrasco, R. (2023). *¿Se ve una recuperación en el horizonte? Proyectan llegada de más de 4 millones de turistas extranjeros a Chile el próximo año*. Diario Financiero. Recuperado de <https://www.df.cl/economia-y-politica/pais/se-ve-una-recuperacion->

[en-el-horizonte-proyectan-llegada-de-mas-de-4#:~:text=Proyectan%20llegada%20de%20m%C3%A1s%20de,Chile%20en%202024%20%7C%20Diario%20Financiero](#)

Cateora, P. R., Gilly, M.C. y Graham, J. L. (2015) International Marketing. McGrawHill Higher Education.

CELAC. (2014). *Características de los Estados Latinoamericanos y Caribeños*. Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/epn/articulos/caracteristicas-de-los-estados-latinoamericanos-y-caribenos>

Chevalier, S. (2024). *Viajes y turismo siguen en alza en América Latina*. Statista. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/27241/ingresos-por-reservas-de-viajes-y-turismo-en-paises-latinoamericanos/>

Cornejo, G. (2023). *Chile: el país más seguro para invertir de América Latina*. Universidad Católica. Recuperado de <https://www.ucsh.cl/actualidad/prensa-chile-pais-mas-seguro-para-invertir-america-latina/>

Cota, I. (2024). *El Banco Mundial espera un crecimiento económico de un 2,3% en América Latina en 2024*. EL PAÍS. Recuperado de <https://elpais.com/economia/2024-01-09/el-banco-mundial-espera-un-crecimiento-economico-de-un-23-en-america-latina-en-2024.html>

Diario Financiero Chile. (2021). *Chile es el destino más atractivo de América Latina para inversionistas chinos*. ElEconomista. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Chile-es-el-destino-mas-atractivo-de-America-Latina-para-inversionistas-chinos-20210808-0077.html>

Dirección General de Comercio Internacional e Inversiones. (2022). *Relaciones Bilaterales España - Latinoamérica y Caribe*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Recuperado de [https://comercio.gob.es/InformeRegional/Latinoam%C3%A9rica%20y%20Caribe/2027%20-%20Relaciones%20bilaterales%20Espa%C3%B1a-Latinoam%C3%A9rica%20y%20Caribe%20a%C3%B1o%202022%20\(ACCESIBLE%20%20con%20FICHAS%20PA%C3%8DS\).pdf](https://comercio.gob.es/InformeRegional/Latinoam%C3%A9rica%20y%20Caribe/2027%20-%20Relaciones%20bilaterales%20Espa%C3%B1a-Latinoam%C3%A9rica%20y%20Caribe%20a%C3%B1o%202022%20(ACCESIBLE%20%20con%20FICHAS%20PA%C3%8DS).pdf)

EFE. (2023). *La población crece más de medio millón en un año y España se acerca a los 48,5 millones de habitantes.* EL MUNDO. Recuperado de <https://www.elmundo.es/espana/2023/11/07/654a027ae85ece7d798b45b8.html>

Empresas Especializadas. (s.f). *El auge del sector del calzado en España.* Recuperado de <https://www.empresasespecializadas.com/el-auge-del-sector-del-calzado-en-espana/>

Federación de Industrias del Calzado Español. (2023). Informe del calzado en España. Recuperado de <http://www.fice.es/noticias/presentacion-informe-calzado-en-espana-2023>

Flabelus. (2024). Página Oficial de Flabelus. Recuperado de <https://flabelus.com/es/pages/press>

Fondo Monetario Internacional. (2024). *Datosmacro.* Expansión. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/fmi>

Galán, I, J., Galende, J., y González, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización. *Revista Económica Industrial.* Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/333/07.J.I.GALAN.pdf>

Gavilán, Á. (2024). *Proyecciones macroeconómicas de España 2024-2026.* Banco de España. Recuperado de

<https://www.bde.es/f/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/IIPP-2024-03-12-gavilan-es-or.pdf>

Hollensen, S. (2014) *Global Marketing. A decisión-oriented approach*, 6ª Ed., USA, FT Pearson Education Limited.

Iatiblog. (2024). *¿Es seguro viajar a Chile?* Recuperado de <https://www.iatiseguros.com/blog/es-seguro-viajar-chile/>

Instituto Nacional de Estadísticas. (2022). *Área de influencia del Gran Concepción*. Recuperado de https://geoarchivos.ine.cl/Files/ATLAS_RURAL22/Atlas-Rural-de-Chile-Macrozona-Zona-Central-18.-Area-de-Influencia-del-Gran-Concepcion.pdf

Johanson, J. y Vahlne, J. (1990). The mechanism of internacionalisation. *International Marketing Review*, 7(4):11-24 Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/291783492_The_mechanisms_of_internationalization

Kotler, P. (2013). *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio. Prentice Hall.

La Horma de tu Negocio. (2020). *Análisis 2020 de la industria del calzado en LATAM*. Recuperado de <https://lahormadetunegocio.com/es/2021/08/03/analisis-2020-de-la-industria-del-calzado-en-latinoamerica-produccion-importacion-exportacion-y-consumo/>

Labelium Group. (2022). *Direct-to-Consumer (DTC) E-commerce: un modelo de venta en ascenso en el mundo poscovid*. Recuperado de <https://www.labelium.com/blog/es/dtc-e-commerce/>

Leandro, A. A. (2009). *El proceso de internacionalización de empresas*. Dialnet. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468>

Llamazares García-Lomas, O., Arteaga Ortiz, J., y Cerviño Fernández, J. (2013). Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

Lucas Finanzas. (2023). *Dónde invertir en Chile: las 5 mejores opciones de inversión*. LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/d%C3%B3nde-invertir-en-chile-las-5-mejores-opciones-de-lucas-finanzas-cpa3e/>

Luis, N. (2020). *Friulane: cómo la moda se ha obsesionado con las “slippers” venecianas*. VOQUE. Recuperado de <https://www.vogue.es/moda/articulos/friulane-marcas-moda-slippers-venecianas>

Magistrelli, B. (2023). *Creación de una cadena de suministro sostenible: liderando el camino en América Latina*. Maersk. Recuperado de <https://www.maersk.com/es-mx/news/articles/2023/10/25/creating-a-sustainable-supply-chain-leading-the-way-in-latin-america>

Modaes. (2016). *Chile lidera el consumo del calzado en Latinoamérica con 103 millones de pares*. Recuperado de <https://www.modaes.com/entorno/chile-lidera-el-consumo-del-calzado-en-latinoamerica-con-103-millones-de-pares>

Oficina Económica y Comercial de España en Santiago de Chile. (2021). Informe Económico y Comercial. Recuperado de <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/documentos/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior/chile/DOC2020860161.pdf>

Ortega, A., y Espinosa, J, L. (2015). Plan de internacionalización empresarial. Manual Práctico. ESIC EDITORIAL. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&ylr=&id=9KjkBgAAQBAJ&yoi=fnd&ypg=PA11&ydq=ventajas+de+la+internacionalizacion&yots=BLGw3iAAbK&ysig=yK4YYs2JFRZnN->

[XAp8UfMY2y8Tc#v=onepage&yq=ventajas%20de%20la%20internacionalizacion&yf=false](https://www.google.com/search?q=XAp8UfMY2y8Tc#v=onepage&yq=ventajas%20de%20la%20internacionalizacion&yf=false)

Orús, A. (2024). *La industria del calzado en España - Datos estadísticos*. Statista. Recuperado de <https://es.statista.com/temas/7809/la-industria-del-calzado-en-espana/#topicOverview>

Palma, M. (2024). *Hablamos con Beatriz de los Mozos, creadora de las bailarias de terciopelo que adoran las “royals”*. HOLA. Recuperado de <https://www.hola.com/fashion/tendencias/2024031577042/entrevista-beatriz-de-los-mozos-flabelus-bailarinas-espanolas/>

Poole, L. (2022). *La inflación en España en 2022: cómo hemos llegado hasta aquí*. Cincodías. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/07/05/opinion/1657025922_619022.html#

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing*

Risafi, D. (2023). *Que importante para América Latina la industria del calzado*. LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/que-importante-para-am%C3%A9rica-latina-la-industria-del-calzado-risafi/?originalSubdomain=es>

Rodríguez, M. (2022). *Descubre la provincia española donde hay más hombres que mujeres*. La Razón. Recuperado de <https://www.larazon.es/andalucia/20221113/i4fauqweu5bgngaqv2cfwtp23m.html#:~:text=Ahora%20bien%2C%20un%20an%C3%A1lisis%20m%C3%A1s,hombres%20en%20Espa%C3%B1a:%20958.807%20exactamente>

Rodríguez, R. (2023). *Estos son los zapatos planos que llevan las madrileñas para ir cómodas y elegantes en primavera*. Mujerhoy. Recuperado de

<https://www.mujerhoy.com/moda/no-te-pierdas/slippers-terciopelo-zapatos-planos-comodos-elegantes-entretiempo-madrilenas-20230504231116-nt.html>

Rodríguez, R. (2023). *Las bailarinas perfectas para el otoño están en Hiperacor: cuestan 25 euros y son comodísimas*. Mujerhoy. Recuperado de <https://www.mujerhoy.com/moda/no-te-pierdas/bailarinas-hipercor-tendencia-otono-baratas-comodas-20230917122255-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Serrano, P. (2023). *Nace desde Elche la Asociación de Calzado Sostenible de España para dar un impulso en el sector*. Elcheplaza. Recuperado de <https://alicantepiazza.es/elche-asociacion-calzado-sostenible-espana>

Smith, S. (2023). *20 Cities in Chile*. Travel2next. Recuperado de <https://travel2next.com/cities-in-chile/>

Solberg, C.A. (1997). A Framework for Strategy Development in Globalizing Markets. *Journal of International Marketing*, 5(1), pp. 9-30.

Statista. (2024). *Producto interior bruto en América Latina y el Caribe en 2023, por país*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1065726/pib-por-paises-america-latina-y-caribe/>

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

The Logistics World. (2023). *El Puerto de Valparaíso, el corazón del comercio exterior chileno*. Recuperado de <https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/el-puerto-de-valparaiso-el-corazon-del-comercio-exterior-chileno/>

Tortajada Esparza, E., Fernández de Lucio, I., y Ybarra Pérez, J, A. (s.f). Evolución de la industria española del calzado: factores relevantes de las últimas décadas. Recuperado de

https://digital.csic.es/bitstream/10261/9773/1/AR18_1_ART%C3%8DCULO%2520IGNACIO.pdf

Trade-News. (2022). *Concepción se instala como la segunda ciudad con mejor calidad de vida en Chile*. Recuperado de <https://trade-news.cl/2022/06/16/concepcion-se-instala-como-la-segunda-ciudad-con-mejor-calidad-de-vida-en-chile/#:~:text=Concepci%C3%B3n%20se%20instal%C3%B3%20en%20el,Instituto%20de%20Estudios%20Urbanos%20y>

Ullate, S. (2024). *Beatriz de los Mozos, CEO de Flabelus: "La mujer Flabelus es una 'femme fatale', todoterreno, independiente y trabajadora*. Bazaar. Recuperado de <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-moda/a46502408/flabelus-zapatos-espana-italia-venecianas-alpargatas-famosas-sassa-osma/>

Vázquez, A. (2023). *Sector TIC*. ICEX. Recuperado de <https://www.investinspain.org/es/sectores/tic>

Veniales, P. (2022). Entrevista Flabelus calzado: Beatriz de los Mozos, Fundadora. Recuperado de https://www.ivoox.com/entrevista-flabelus-calzado-beatriz-mozos-fundadora-audios-mp3_rf_93957361_1.html

Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. Cuadernos de Gestión 5(2), pp. 55-59. Recuperado de <https://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>

WORLD FOOTWEAR. (2022). The World Footwear 2022 Yearbook. Recuperado de <https://www.worldfootwear.com/yearbook/the-world-footwear-2022-Yearbook/230.html>

WORLD FOOTWEAR. (2023). The World Footwear 2023 Yearbook. Recuperado de <https://www.worldfootwear.com/yearbook/the-world-footwear-2023-Yearbook/231.html>

Ybarra, J.A., y Santa María, M.J. (2005). *El sector del calzado en España: Retos ante un contexto de globalización*. Boletín ICE Económico. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/13529/1/Ybarra_Santa_Maria_Sector_calzado.pdf

9. ANEXOS

Anexo I: Entrevista

Nombre: Lola López Ferrer

Fecha: 26/03/2024

1. ¿Cuál fue la duración de tus prácticas y en qué departamento desempeñaste tus funciones?

Mis prácticas duraron 4 meses y estuve en el departamento de marketing y comunicación. Sin embargo, muchas veces ayudaba al equipo del departamento de ventas de la empresa.

2. Durante las prácticas, ¿Cuáles fueron tus responsabilidades?

Por una parte, me encargaba de las redes sociales de Flabelus, contactaba con influencers españolas para mandarles producto y así ellas lo promocionaran en sus cuentas. También me encargaba de llevar la cuenta de Instagram de Flabelus. Ayudaba a los clientes y respondía todas las preguntas que llegaban a la cuenta de la empresa. Además, también era responsable de los problemas con las devoluciones de los pedidos. Por otro lado, también realizaba RCMs. Hacía un CRM como de contactos de tiendas multimarca, proveedores que se pudieran utilizar para eventos, caterings. Realizaba bases de datos sobre todo de wholesale partners y cómo de posibles tiendas dónde pudiera vender Flabelus.

Cuando ayudaba a las chicas del departamento de ventas, sobre todo me pedían ayuda para temas de control de stock, para contabilizar cuántos pares de zapatos mandaban a cada tienda y a cada punto de venta. Por último, cuando yo estaba en la empresa también inauguraron la segunda tienda propia en Madrid, por lo que me encargué de la organización del evento de apertura.

3. Basado en tu experiencia, ¿Cómo describirías trabajar en una startup con un crecimiento acelerado?

Al principio mis principales sensaciones fueron que se notaba que era una startup porque el equipo era pequeño y todos los trabajadores tenían que estar a todo, no únicamente a las

funciones de su departamento. Había que ser muy flexible porque mi función no era cerrada, era de todos los departamentos, por lo que contaban mucho con que todas tuviéramos esa capacidad para adaptarte por si hacía falta algo de otro departamento que no era el tuyo concretamente.

Se notaba que Bea, que es la CEO, que tenía muy claro dónde quería llegar. Ella tenía todo muy pensado y se notaba que había tenido bastante experiencia laborar de antes.

4. ¿Cómo es el ambiente de la empresa, recomendarías a alguien trabajar en Flabelus?

El ambiente era increíble. Éramos todo chicas jóvenes, de la misma edad (menos de 30 años). Había super buen ambiente, te llevabas muy bien con todas y con eso conseguías que se trabajara mejor. Me gustaba mucho el trabajo que realizaba, principalmente por el equipo que tiene Flabelus.

5. ¿Cómo pasó Flabelus de vender online a tener su primera tienda física en Madrid?

Bea pensaba que se perdía mucho la calidad de los zapatos que vendíamos, porque online no se veían de la misma forma al no poder tocar el producto y poder verlo en persona. Además, teníamos muchos competidores, cada vez más, por lo que eso también motivó a fortalecer la imagen de marca y se decidió crear la primera tienda física en Madrid. La primera tienda que creó Bea no reflejaba del todo la identidad que tiene hoy en día Flabelus. La segunda tienda que abrieron en Hermosilla, durante la realización de mis prácticas, reflejaba más la esencia de Flabelus. Esta tienda se decidió crear porque la anterior tienda fue un éxito, ya que se quedaban sin stock varios meses. Durante 6 meses en la tienda de Hermosilla hacían POP UPS con distintas marcas hasta tener presupuesto suficiente para renovar y reformar la tienda.

6. ¿Por qué Flabelus tomó la decisión de empezar a expandirse a otros mercados?

Durante la realización de mis prácticas, Bea siempre decía que antes de la creación de Flabelus, estuvo estudiando otras marcas españolas y siempre terminaban desapareciendo cuando no realizan una expansión a otros mercados fuera de España. Todos en Flabelus tenían

claro que en cuánto pudieran iban a expandirse a otros mercados. Además, Bea había trabajado anteriormente en Londres y tenía bastantes contactos allí. Otro punto que tenían claro desde el principio es que la idea de Flabelus surgió en Italia, en Venecia específicamente, por lo que sabía que era un producto que no iba a triunfar únicamente en España.

7. ¿En el proceso de elegir otros mercados para realizar la internacionalización, sabes si en Flabelus sigue algún modelo o tiene algún criterio concreto?

Bea desde el principio pensó que los mejores mercados para expandirse serían los más familiarizados con la marca y países que fueran similares a España como Italia, Reino Unido, Portugal, Francia...

Pensaron en Italia desde un primer momento porque recibían un montón de pedidos de Paris, por lo que fue fácil pensar que en Paris funcionaría bien la marca. No siguen ningún modelo concreto, se basan principalmente en el número de pedidos que reciben de un país. Si reciben muchos pedidos de un país, lo consideran más factible para la expansión.

8. ¿Han tenido que realizar algún cambio al producto para poder adaptarse a un país concreto?

Sí, usaban alguna estrategia para algún producto. Por ejemplo, crearon las Flabelus de borreguito para poder venderlas más en el norte de Europa, también estaban trabajando en mejorar la Flabelus de terciopelo para adaptarlas a la lluvia. Han realizado cambios en el producto para mejorarlo en general pero no para un país concreto.

9. ¿En Flabelus siguen un modelo de precios en base al mercado local y a sus competidores?

Con relación al mercado local tienen un precio parecido a la competencia, pero poco a poco están aumentando el precio para poder llegar a un público más alto. Quieren especializarse en el sector de medio lujo, vendiendo en sitios más top, por eso han aumentado el precio de las Flabelus de 70 a 100 euros aproximadamente.

10. Cuando la marca se ha expandido a otros mercados en otros países, ¿quién se encargaba del control sobre la marca en ese país?

Flabelus controla todo a nivel interno, no han trabajado nunca con ningún agente externo ni nada para así nunca perder el control de la marca. Poco a poco el equipo va aumentando para poder controlar todo desde la propia marca.

11. ¿En el proceso de internacionalización, ¿cuáles fueron los principales desafíos?

Al principio la gente no conocía mucho la marca, por lo que tuvieron que crear primero una imagen de marca muy fuerte desde las redes sociales (Instagram principalmente), de esta forma se empezaron a hacer muy conocidos en España. Para la internacionalización empezaron yendo a ferias importantes de cada uno de los países. Por ejemplo, en Francia encontraron el boom en Le bon Marché y también fueron a ferias del ICEX. Pero el desafío principal para la internacionalización fue conseguir crear una imagen fuerte de marca.

12. ¿Sabes si Flabelus tiene algún plan de futuro o si se contemplan nuevas tiendas propias en algún otro país?

Actualmente han abierto dos nuevas tiendas, una en Londres en South Kensington y otra en París. La decisión de abrirla en Londres fue principalmente porque el público objetivo de Flabelus es de allí, además, con el brexit el envío era caro y salía más rentable abrir allí una tienda. La decisión de abrirla en París fue por la atracción que reciben de tantas tiendas y como este año se van a realizar los juegos olímpicos es un punto estratégico para vender. Como plan de futuro, tienen pensado abrir la próxima tienda en New York, y se están pensando más a futuro abrirla también en Milán. Como ya venden en muchos puntos multimarca de estos sitios, lo mejor era abrir una tienda propia.