



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Facultat d'Economia
i Empresa

TRABAJO FINAL DE MÁSTER

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

DE UNA PYME DEDICADA AL DISEÑO Y FABRICACIÓN DE
COMPLEMENTOS MEDIANTE MATERIALES NOBLES PARA EL
SECTOR DE LA MODA

Marta Ballester López

Tutor: José María Castán

Facultad de Economía y Empresa, UB

Máster en Internacionalización:

Aspectos económicos, empresariales y jurídico-políticos.

Abril 2017

RESUMEN

En el presente proyecto se elabora un Plan de Internacionalización para una empresa española de pequeña dimensión, dedicada al diseño, fabricación y comercialización de complementos mediante materiales nobles para el sector de la moda. El producto comercializado son, más concretamente, gafas de sol de madera artesanales y personalizables. Tras dos años de actividad (constitución en el 2015), la empresa presenta buenos síntomas de éxito en el mercado nacional, pero se enfrenta a nuevos desafíos (estancamiento del mercado nacional) que cuestionan la supervivencia de la empresa a largo plazo. La detección de nichos de mercado en el extranjero supone una oportunidad de éxito y supervivencia para la empresa, por lo que se plantea iniciar la comercialización de su producto en nuevos mercados internacionales. Los objetivos principales de este proyecto son la elaboración de un informe que detalle los elementos y procesos relevantes para la internacionalización, y la comprobación de su viabilidad.

Palabras clave: Gafas de madera, internacionalización de la empresa, comercio internacional, Plan de Internacionalización, diagnóstico internacional, selección de mercados, mecanismo de entrada, estrategia de segmentación, estrategia de posicionamiento, análisis económico y financiero.

SUMMARY

The present project has developed an Internationalization Plan for a small Spanish company, which business activity is based on the design, manufacture and distribution of complements through noble materials for the fashion sector. The commercialized product is, more specifically, hand-made and personalized wooden sunglasses. After two years of activity (constitution in 2015), the company shows good symptoms of success in the national market. Nevertheless, it faces new challenges (stagnation of the market) that call into question the long term survival of the company. The detection of foreign market niches means an opportunity for success and survival for the company, so that is why the company is considering the option of selling its products in new international markets. The main objectives of this project are the development of a report with the relevant elements and processes details for the internationalization, and the verification of its viability.

Key words: Wooden sunglasses, internationalization, international trade, Internationalization Plan, International assessment, markets selection, entrance mechanism, segmentation strategy, positioning strategy, economic and financial analysis.

| | |
|--|-----------|
| I. INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| 1.1. Presentación del trabajo..... | 5 |
| 1.2. Objetivos..... | 7 |
| 1.3. Estructura del trabajo..... | 8 |
| 1.4. Metodología..... | 8 |
| II. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA..... | 10 |
| 2.1. Ficha de empresa..... | 10 |
| 2.2. Descripción del negocio..... | 11 |
| 2.3. El producto..... | 14 |
| III. DIAGNÓSTICO INTERNACIONAL..... | 15 |
| 3.1. Análisis del entorno específico..... | 15 |
| 3.1.1. Análisis del mercado..... | 15 |
| 3.1.2. Análisis de la demanda..... | 19 |
| 3.1.3. Análisis de la competencia..... | 23 |
| 3.2. Análisis interno de la empresa..... | 27 |
| 3.2.1. Cuenta de resultados y Balance de situación..... | 27 |
| 3.2.2. Plataforma de marketing..... | 29 |
| 3.3. Análisis DAFO internacional..... | 34 |
| 3.4. Diagnóstico de Internacionalización..... | 38 |
| IV. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE MERCADOS..... | 39 |
| 4.1. Estrategia de selección de mercados..... | 39 |
| 4.2. Análisis de mercados internacionales..... | 40 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.1. Preselección de mercados..... | 40 |
| 4.2.2. Comparación de mercados..... | 50 |
| 4.2.3. Selección de mercados..... | 51 |
| V. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA..... | 54 |
| 5.1. Elección mecanismo de entrada..... | 54 |
| 5.2. Estrategia de segmentación..... | 57 |
| 5.3. Estrategia de posicionamiento..... | 59 |
| 5.4. Estrategia de producto, precio, distribución y comunicación..... | 62 |
| 5.4.1. Estrategia de producto..... | 62 |
| 5.4.2. Estrategia de precio..... | 69 |
| 5.4.3. Estrategia de comunicación..... | 72 |
| 5.4.4. Estrategia de distribución..... | 77 |
| VI. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO..... | 79 |
| VII. CONCLUSIONES..... | 86 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 90 |

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación del trabajo

Las pequeñas y medianas empresas son las protagonistas en la estructura empresarial española. Tanto la tradición nacional como la situación económica y laboral de los últimos años han propiciado una mayor inquietud de los ciudadanos por emprender. Ello es un hecho que claramente caracteriza a la sociedad económica española. No obstante, más recientemente se está observando un importante impulso en el fenómeno de la internacionalización, que se está convirtiendo en una importante tendencia en el entramado empresarial de nuestro país.

La globalización a escala mundial, el aumento de los acuerdos comerciales internacionales firmados, la mayor cultura internacional en los negocios, las mayores facilidades en términos legales y de transporte, y las oportunidades que brinda Internet con el comercio on-line, son algunos de los hechos que han impulsado el comercio internacional a gran escala. La práctica de la internacionalización llega a cada rincón del globo, y es que es una tendencia creciente que claramente perdurará protagonizando el tipo de política comercial al que optan los países.

En las relaciones comerciales, las oportunidades crecen y el escenario mejora entre países que pertenecen a la Unión Europea. A pesar de la crisis política que está viviendo la Unión, es evidente que la integración económica es un hecho. El entramado de acuerdos comerciales, legales, políticos y culturales en Europa hacen que los negocios entre sus miembros fluyan con facilidad y continuidad. España, como miembro de la Unión Europea, se beneficia de ello y sus empresas, por tanto, tienen mayores oportunidades de abrirse a mercados extranjeros dentro de la Unión.

Para internacionalizar la actividad de una empresa se requieren conocimientos concretos relacionados con las operaciones y actividades que ésta lleva a cabo, así como conocimientos generales de tipo estratégico y acerca del mercado internacional. El proceso de internacionalización constituye una tarea en la que intervienen multitud de conceptos, procesos y acciones, y es por ello que es vital realizar una cuidadosa planificación.

Son varios los motivos que pueden conducir a un empresario a tomar la decisión de estudiar la internacionalización como un posible paso hacia adelante en la actividad de su empresa. Estos motivos pueden ir desde la visión de una oportunidad de negocio que permitiría crecer a la empresa en otro mercado extranjero, hasta la necesidad de buscar otros clientes en el exterior a causa de una saturación de oferta en el mercado nacional y la consecuente pérdida de cuota de mercado. Tanto si es una cuestión de supervivencia como si es una cuestión de expansión, la motivación puede, por supuesto, aparecer por una combinación de varios elementos.

En la práctica, cuando una empresa lleva su actividad al exterior debe plantearse distintas cuestiones, entre otras, estructurales, técnicas, económicas, culturales... Pero una de las decisiones que conforman el primer paso a dar es el mecanismo de entrada en el mercado internacional. Existen varias alternativas que van desde el mayor hasta el menor control de la actividad, o desde el mayor hasta el menor riesgo del proyecto. La clave del éxito en la primera fase de internacionalización estará constituida en parte por la correcta decisión del mencionado mecanismo de entrada, que se deberá adecuar a las características y situación de la empresa.

El estudio de la viabilidad del proyecto de internacionalización y su definición más concreta permite a los empresarios tomar decisiones, respaldadas con datos coherentes y reales, respecto a la apertura de la empresa a nuevos mercados. Con el objetivo de cuidar los detalles y tener en cuenta todos los aspectos relevantes, sin que la inquietud por conocer otros mercados pierda sentido, la elaboración de un Plan de Internacionalización resulta vital.

Un plan de internacionalización conformará un documento escrito en el cual aparecen ordenadas y justificadas las características del proyecto, estrategias y acciones, que permitirán visualizar el proyecto desde una perspectiva objetiva y general, pero también detallada y concisa. Es un documento muy útil para internacionalizar una empresa ya que permite tratar y analizar desde las tareas más sencillas hasta las previsiones de los resultados que se esperan obtener tras la implantación del proyecto.

Tras esta breve presentación, con el presente trabajo se pretende elaborar un informe útil y coherente para la internacionalización de una empresa. Se trata de una empresa real que se dedica a la manufactura de gafas de madera, La Serrella. El documento, que constituye un trabajo final de máster elaborado durante el segundo curso del Máster en Internacionalización: aspectos económicos, empresariales y juridicopolíticos de la Universidad de Barcelona, pretende constituir un informe que permitirá a La Serrella valorar su viabilidad en la internacionalización.

Las circunstancias que han motivado la realización de este proyecto son la existencia de una pequeña empresa joven con un producto de alta calidad, las oportunidades observadas en otros mercados internacionales, la creciente competencia en el mercado nacional y la necesidad de aumentar las ventas. El objetivo es dotar a la empresa con una herramienta para poder aumentar su facturación a través de la comercialización de un producto de diseño y de muy buena calidad en mercados extranjeros que reclamen un producto exclusivo.

A partir del desarrollo de los análisis y propuestas pertinentes, el siguiente informe recoge todos los aspectos a considerar antes de que la empresa se inmerja en el proyecto de internacionalización práctico.

1.2. Objetivos

El objetivo del Trabajo Final de Máster es elaborar un Plan de Internacionalización para la empresa La Serrella. Se trata de una empresa de pequeña dimensión y de reciente creación que se dedica al diseño, fabricación y distribución de gafas de madera.

La intención de este proyecto es plantear la situación actual y la estrategia que deberá seguir la empresa para internacionalizarse. El documento trata de estudiar desde los aspectos más básicos del proceso de internacionalización como la decisión de los mercados objetivos, hasta los aspectos más complejos como el plan de acción detallado que se deberá implementar para lograr una internacionalización exitosa. Más concretamente, la siguiente tabla muestra los objetivos que se han establecido para la elaboración del proyecto a partir del objetivo principal comentado:

| OBJECTIVOS RELACIONADOS CON EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN |
|--|
| Evaluar la viabilidad de internacionalizar la empresa La Serrella considerando todos los aspectos del negocio y el mercado internacional. |
| Generar ventajas competitivas para la empresa que le permitan operar en el extranjero eficientemente. |
| Decidir cuáles serán los países/mercados de destino. |
| Definir la estrategia de posicionamiento en el mercado para hacer frente a la competencia y aumentar la cuota de mercado. |
| Elaborar un plan financiero y económico que proporcione datos positivos para la internacionalización de la empresa. |
| Elaborar un plan de acción detallado, así como un plan de comunicación y distribución favorables para el crecimiento y el éxito de la empresa en mercados extranjeros. |

Tabla 1. Objetivos del Plan de Internacionalización. Fuente: Elaboración propia.

Para conseguir estos objetivos se elabora el presente documento basado en la investigación y estudio de la situación actual, así como en la aplicación de los planes necesarios para especificar las características del proyecto de internacionalización. Aspectos más genéricos y personales que se han establecido como objetivos, mediante los cuales el proyecto se considera justificado:

| OBJETIVOS GENÉRICOS Y PERSONALES |
|--|
| Conocer y aplicar en la práctica el procedimiento que debe seguir una empresa para abrirse a mercados extranjeros. |
| Desarrollar los conocimientos y aptitudes de planificación y estratégicos. |
| Contribuir a que La Serrella crezca como empresa y tenga éxito en el extranjero. |
| Aplicar los conocimientos adquiridos en el Máster de Internacionalización. |
| Mostrar mi capacidad para elaborar un Plan de Internacionalización. |

Tabla 2. Objetivos genéricos y personales del Plan de Internacionalización. Fuente: Elaboración propia.

El presente Plan de Internacionalización permitirá, por tanto, la autoevaluación del proyecto de internacionalización para La Serrella a partir de la obtención de una visión global del proyecto. De esta manera, se podrá mejorar la planificación y reducir el riesgo de fracaso en la entrada a mercados extranjeros.

1.3. Estructura del trabajo

En cuanto a contenido, el siguiente proyecto se encuentra estructurado en tres partes organizadas en siete capítulos. La primera parte está compuesta por el primer capítulo, la Introducción del trabajo. En ella es dónde se presenta el proyecto, sus objetivos principales, estructura y la metodología seguida.

El Cuerpo del Trabajo es la segunda parte del proyecto. Este apartado está compuesto por los capítulos comprendidos entre el segundo y el sexto, y es dónde se desarrollan las diferentes etapas del Plan de Internacionalización. El contenido que encontramos en él está estructurado de la siguiente forma: Análisis de la situación y presentación de la empresa, diagnóstico internacional, desarrollo de la estrategia y análisis económico y financiero.

Por último, la tercera parte del trabajo está compuesta por la bibliografía y, esencialmente, por el capítulo siete, dónde se recogen las conclusiones.

1.4. Metodología

Para realizar el Plan de Internacionalización se seguirá una metodología basada en diferentes esquemas de planes de internacionalización. La intención principal en seguir este método es el ajuste al objetivo de la pequeña empresa y la necesidad de profundizar más en algunos temas en especial como son el análisis y selección de mercados y el desarrollo de la estrategia.

Principalmente se han utilizado como base las 55 primeras páginas de la guía “Estrategias y Plan de Internacionalización” de 2010 de la Escuela de organización industrial, EOI. Se han incorporado al esquema del Plan las distintas etapas que la publicación define como “estructura del plan de internacionalización”, que contempla las siguientes etapas: diagnóstico de internacionalización, selección de mercados, formas de entrada, política de producto, política de comunicación, política de precio y plan económico.

Paralelamente se han seguido los consejos y conocimientos del sector de los diseñadores y propietarios de La Serrella. Su experiencia en el mercado nacional de las gafas de madera ha sido imprescindible para entender y establecer las bases del proyecto de internacionalización, su objetivo, la innovación y el diseño del producto, y las limitaciones y características de su producción.

II. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Ficha de empresa



Datos generales

Razón social: La Serrella C.B.

CIF: E54837968

Domicilio social: C/ Sant Antoni 5, Tollos, 03813 (Alicante)

Fecha de constitución: 26 de enero de 2015

Página web: www.laserrella.com

E-mail: laserrella@outlook.com

Estructura corporativa

Administradores: Adrià Cano y Alex Peterson

Estructura Legal

Comunidad de Bienes¹

Información comercial

CNAE: 1629.- Fabricación de otros productos de madera; artículos de corcho, cestería y espartería.

SIC: 2499 *Wood Products*

Objeto social: Diseño, fabricación y distribución de gafas de madera.

Actividades internacionales: No

Infraestructura de la empresa

Sede, domicilio social y taller de producción: Tollos, Alicante (España)

¹ Asociación de autónomos con responsabilidad ilimitada y solidaria.

Equipo – recursos humanos

Organigrama



Funciones

| Áreas | Tareas | Responsabilidades |
|----------------------------|--|---|
| Diseño y fabricación | Diseño del producto y elaboración de la gama de productos. Manufactura del producto. | Cumplir con las necesidades de los consumidores y las expectativas del mercado. Calidad del producto. |
| Logística | Compras y relación con los proveedores. | Asegurar el aprovisionamiento necesario y la calidad de las materias primas. |
| Dirección y Administración | Organización y control de la empresa. Dirección estratégica. | La buena gestión de la empresa y creación de oportunidades. |
| Comunicación y Marketing | Análisis y establecimiento de canales externos a la empresa. Producto a comercializar. Análisis del entorno. | Cumplir con los objetivos comerciales y posicionar la marca en el mercado. |

Tabla 3. Funciones, tareas y responsabilidades de los administradores. Fuente: Elaboración propia.

2.2. Descripción del negocio

Presentación del negocio

La Serrella constituye una empresa de pequeña dimensión y de reciente creación que se dedica al diseño, manufactura y comercialización de gafas de madera artesanales. Opera, por tanto, en el sector de la moda y, más concretamente, en el de los complementos y accesorios.

Su objetivo es “seguir un proceso sostenible mediante el uso de materiales y sistemas más respetuosos con el medio ambiente, transmitir y difundir la producción autóctona y adaptarse a las nuevas exigencias de los consumidores”².

Motivación y origen de la idea

El origen de la idea de negocio surge hace 3 años a partir de la observación de las nuevas tendencias e innovaciones que se encuentran en Internet. Uno de los administradores actuales de la empresa se planteó elaborar un producto relativamente nuevo, versátil y con muchas posibilidades de éxito en el mercado. Aunque era un producto que ya existía, la gafa de madera tiene una alta capacidad de innovación tanto en diseño como en complementos que permiten mejorar el producto.

Así, antes de constituir la empresa y como reto personal, el promotor de la idea se dedicó a realizar un primer prototipo y a mejorarlo con el tiempo hasta conseguir un producto final de alta calidad. Las gafas están inspiradas en la naturaleza y en el entorno donde se encuentra la Serrella³. El objetivo era conseguir un diseño innovador tanto en el aspecto estético como en el funcional.

Una vez alcanzado el objetivo, se visualizó la idea como una buena oportunidad de negocio. Y así se asociaron los dos administradores de La Serrella para llevar adelante el proyecto el 26 de enero de 2015.

Adaptación a la zona

Uno de los objetivos de la empresa es mantener una producción autóctona. Es por ello que se procura concentrar todas las actividades en la zona donde se encuentra la empresa, *l'Alcoià* y el *Comtat*. A continuación se muestran las localidades en las que, actualmente, La Serrella contrata bienes o servicios:

- Tollos: Es el municipio donde se ubica el taller. Lugar de trabajo y desde donde se gestiona y dirige el resto de actividades. Alberga el principal ejercicio del negocio; la manufactura de las monturas, almacenaje y distribución.
- Alcoy: Concentra gran parte de las maniobras fuera del taller como son el corte por láser para la madera, la manufactura de las cajas y las fundas, el corte de las lentes, los servicios de optometría y los puntos de venta físicos.

² La Serrella, “Nosotros” [en línea] <www.laserrella.com>. Consulta el 20 de octubre 2016.

³ Cordillera de montañas que se encuentra en la provincia de Alicante (España).

- Cocentaina: Punto de venta físico, corte de lentes y servicio de optometría.

A pesar de la filosofía de la empresa, que busca mantener una producción autóctona, algunos materiales y servicios no se han encontrado disponibles en la zona. En dichos casos, se ha recurrido a empresas nacionales o internacionales que ofrecieran un producto de calidad y a un precio competitivo. Es el caso de la madera, que se suministra desde Quart de Poblet (Valencia), pero su procedencia es internacional. Y, por otro lado, es también el caso del material óptico, que se importa desde Vedano Olona (Italia).

Respeto por el medio ambiente

La conservación del medio ambiente es uno de los principales objetivos de la compañía. Se busca un modelo sostenible, tanto para el producto, como para sus procesos y el funcionamiento general del negocio.

- Materiales: El uso de madera como materia prima para la obtención de las monturas es una alternativa más respetuosa con medio ambiente. Las gafas convencionales suelen estar fabricadas con diversos polímeros que contaminan tanto en su proceso de producción como en su destrucción. La madera se genera naturalmente, es biodegradable y reciclable.

También se ha tenido en cuenta el uso de materiales más benévolos para el embalaje, como son el catón y la tela arpillera (normalmente elaborada con cáñamo o yute).

- Artesanía: La aplicación de procesos manuales permite tener una producción más flexible y económica. No se requiere de grandes inversiones en máquinas ni sistemas en masa. Eso deja maniobrabilidad para poder regular la producción y adaptar las gafas a los tiempos cambiantes. Se evita la saturación de productos monótonos y se trabaja a medida.

La artesanía también facilita la adaptación de nuevos materiales y procesos de reutilización. En un futuro se contempla incorporar al catálogo ediciones limitadas con materiales reciclados como tablas de *skate* y maderas viejas recicladas.

- Otros métodos sostenibles: Las gafas se ofrecen a los establecimientos en depósito. De esta manera siempre existe la posibilidad de devolverlos o renovarlos para evitar generar productos obsoletos.

Además de los aspectos analizados, el equipo continúa investigando e intentando mejorar sus pasos hacia un modelo de negocio sostenible. Actualmente ya se están valorando alternativas para mejorar el tratamiento de la madera y los métodos de envío.

2.3. El producto

Las gafas de madera elaboradas en La Serrella son el resultado de una trayectoria de pruebas y mucha experimentación. Tanto en los materiales como en los procesos se ha ido evolucionando hasta el producto actual.

Cumplen con dos funciones principales: la protección de la vista contra los rayos solares y/o la función de lentes de visión y, por otra parte, ir a la moda. Cada unidad es única ya que, como se ha mencionado, es un producto artesanal. Pero lo que lo hace todavía más exclusivo es la opción de personalizarlo. El diseño es otro elemento característico del producto, que es moderno y se va actualizando. Por otro lado, consideramos que no es un producto complejo, está compuesto únicamente por tres elementos: la montura de madera, las lentes y las bisagras. Los materiales y elementos que lo componen son cuidadosamente escogidos por la empresa. En especial, cabe mencionar que todas las lentes utilizadas cumplen con las certificaciones de calidad exigidas para asegurar la protección de la vista. Otro aspecto a destacar, y como hemos podido ver en el apartado anterior, es que las gafas de La Serrella son un producto responsable con el medio ambiente.

Hasta el momento, hay dos modelos disponibles para la venta, llamados *Espígol* y *Camamila*. El primero está inspirado en el famoso modelo “*Wayfarer*” de Ray-Ban, un diseño clásico, muy adaptable y siempre de moda. Y por otro lado, tenemos el modelo *Camamirla*, con un diseño de formas ovaladas, manteniendo una línea más moderna y atrevida.



Imagen 1. Gafas *Espígol*. Fuente: La Serrella.

III. DIAGNÓSTICO INTERNACIONAL

3.1. Análisis del entorno específico

El entorno específico de la empresa hace referencia a todas aquellas fuerzas externas que afectan directamente a la compañía y a su desempeño. En concreto, en este apartado, se analizará el mercado de las gafas de madera, la demanda y la competencia nacionales. Con ello, se pretende obtener una visión sobre los agentes y factores principales del mercado que conforman el escenario donde opera La Serrella.

Se trata, por tanto, de un análisis-resumen de la situación actual de la empresa, dónde se muestra en qué condiciones opera antes de la aprobación del Plan de Internacionalización.

3.1.1. Análisis del mercado

Características del mercado

Producto

El mercado en cuestión ofrece, a parte del elemento principal que son las gafas, una amplia variedad de productos. Es lo que consideramos como el mercado de productos complementarios, que provee complementos ópticos como fundas, collares e instrumentos para la limpieza de gafas. Aunque La Serrella ofrece algunos elementos complementarios como la funda protectora, su actividad empresarial se centra en el desarrollo del producto principal, la gafa. Por ello, para el análisis consideramos las lentes de madera como producto objetivo del mercado.

El producto lo podemos clasificar en función de diferentes tipologías y de otros productos sustitutivos. En general, existen dos grupos de gafa: las de graduación y las de sol. Sin embargo, cada vez es más común la combinación de ambos elementos, es decir, la oferta de gafas de sol graduadas. Además, las gafas graduadas compiten con otro producto sustitutivo importante y en expansión en el mercado, que son las lentes de contacto.

En el siguiente cuadro resumen se muestra un sencillo esquema de la segmentación de productos en el mercado óptico:

| Producto | Tipo |
|-------------------|------------------------------------|
| Gafa | Graduada |
| | De sol |
| | Graduada de sol |
| | Sin graduar con lente transparente |
| Lente de contacto | |
| Complementos | |

Tabla 4. Características del mercado. Fuente: Elaboración propia.

En relación al producto, también se puede mencionar la tendencia del sector de las gafas de sol a utilizar nuevos materiales naturales, eco-sostenibles y ecológicos. Algunos de los materiales que ya se pueden encontrar en el mercado de las gafas de sol son:

- Madera
- Cuerno de buey
- Pelo humano
- Piedra
- Madera líquida

Territorio

Si nos centramos en reconocer en qué área geográfica distribuye el grupo de fabricantes español, nos encontramos con dos niveles: el mercado internacional y el nacional.

El primer grupo responde a grandes productores que fabrican importantes cantidades para la explotación y venta alrededor del mundo. Por otra parte, el segundo grupo acostumbra a asociarse a pequeños fabricantes que destinan sus ventas al territorio nacional.

Volumen del mercado

El mercado óptico español es muy amplio y está compuesto por empresas de distintos tamaños. Respecto a su dimensión empresarial podemos clasificar a las empresas que operan en el mercado en tres grandes grupos: empresas grandes, medianas y pequeñas.

Según datos de 2012 recogidos en la base de datos Sabi, las empresas grandes, como General Óptica S.A. y Luxottica Iberica S.A., representan entre un 33% y un 40% de la cuota del mercado. Por su parte, las medianas empresas como Visionlab S.A. y Multiópticas S.C.L. tienen entre un 8% y un 15% de la cuota de mercado. Por

último, las empresas pequeñas como Marcolin Iberica S.A. y Opticalia Global Holding S.A. representan entre el 1% y el 2% del mercado.

En 2012, según datos recogidos en el artículo de María Corisco⁴ sobre el sector óptico, este facturó 1.630 millones de euros (ventas realizadas por los establecimientos sanitarios de óptica y optometría de España). El producto líder es la lente oftálmica, que representa el 48% de la facturación del sector. Le siguen las monturas para gafas graduadas con un 22,3% de la cuota de ventas. Las gafas de sol son el tercer producto con mayor facturación, con un 13% del volumen de facturación total. Un cuarto segmento importante en el mercado es la contactología, con un 16% de las ventas. En este último grupo se incluyen las lentes de contacto (14,5% de la facturación), y otros productos complementarios para su mantenimiento que suman un 2,2% de las ventas.

De esta repartición del mercado por producto, podemos concluir que, en 2012, el segmento de las gafas de sol facturó 212 millones de euros en España.

Tendencia y evolución del mercado

Podemos considerar que La Serrella opera en el sector oftalmológico ya que la protección de la vista es uno de los objetivos principales de su producto. Sin embargo, debemos tener en cuenta el análisis del sector de la moda, ya que el producto está fuertemente vinculado a las tendencias y al mundo de la moda.

Respecto al sector óptico en España, Corisco resume en su artículo ya mencionado que el sector registró durante diez años consecutivos un crecimiento continuado hasta el comienzo de la crisis económica, antes de 2008. En 2007 la facturación registrada fue de 2.133 millones de euros. Tras la caída sistemática anual de las ventas de todos los productos del sector, en 2012 se registró una pérdida del 25% de la facturación del sector. El único producto que no solo no disminuyó su facturación, sino que ha visto aumentar sus ventas, es la lente de contacto. En concreto, según el *Libro blanco de la visión en España 2013*⁵, la facturación del sector de las gafas de sol sufrió un descenso del 34%.

En relación a la evolución del sector de la moda, debemos centrarnos en el análisis de los complementos. Podemos estimar el formato y dimensión del sector a partir del Indicador del Comercio de Moda en España.

⁴ CORISCO, María. *El sector óptico a revisión* [en línea] <www.fueradeserie.expansion.com/2015/08/18/moda/1439881989.html>. Consulta el 9 de noviembre 2016.

⁵ Guía elaborada por la FEDAO (Federación Española de Asociaciones del Sector Óptico), la Asociación Visión y Vida y el CGCOO (Consejo General de Colegios de Ópticos-Optometristas), que analiza desde varias perspectivas la realidad del sector óptico y la salud visual de los españoles.

Según los datos proporcionados por la principal patronal del sector del comercio de moda en España, Acotex (Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos), podemos analizar la evolución del sector en los últimos 8 años.

Como se puede observar en el Gráfico 1, desde la llegada de la crisis económica a España el año 2007, el sector ha ido presentando año tras año desde el 2008 una pequeña recuperación de las ventas, excepto en el año 2012, en el que sufrió una ligera caída. Aun así, estos incrementos interanuales no han sido suficientes para recuperar las cifras del sector previas a la crisis. Fue en 2014 cuando las ventas del sector de la moda en España manifestaron una clara recuperación y, según Borja Oria, “optimismo en el consumo y comercio”⁶.



Gráfico 1. Evolución de las ventas en el sector de la moda de 2007 a 2014. Fuente: Modaes, Acotex.

Características generales del sector

- Sector muy vinculado a la situación económica del país
- Venta estacional en el caso de las gafas de sol
- Requisitos legales (apertura de negocios, condiciones de calidad y sanidad)
- Se espera un crecimiento de la demanda potencial (evolución demográfica y social favorable)
- Elevada competencia y guerra de precios ya que se trata de un mercado maduro
- Fuerte innovación (materiales respetuosos con el medio ambiente, lentes de contacto inteligentes, redes sociales e Internet)
- Empresas internacionales con mucha fuerza en el mercado nacional

⁶ ORIA, Borja. Presidente de la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (Acotex) desde junio de 2007 hasta junio de 2015, cuando fue relevado por Eduardo Zamácola. *Indicador del Comercio de Moda: el sector confirma su recuperación y reduce a la mitad su caída en 2013* [en línea]. Disponible en Revista moda.es. Consulta 10 de noviembre 2016.

Mercado objetivo

Desde su creación, La Serrella definió el siguiente “mercado objetivo”:

Mercado geográfico

Respecto al mercado geográfico, las ventas se han centrado en el territorio español en general, aprovechando las facilidades y beneficios de la venta on-line.

No obstante, se ha desarrollado una red de puntos de venta fijos en las comunidades autónomas de Catalunya y Valencia. Los puntos de venta son tanto ópticas como otro tipo de negocios dedicados a la moda y venta al por menor.

Adicionalmente y de forma estacional, la empresa ha utilizado un tercer canal de distribución en el mercado nacional a través de las ferias. Se apuesta por dar a conocer la marca y el producto en ferias nacionales, asistiendo habitualmente una vez al mes y más frecuentemente en verano y en festividades.

Mercado respecto al producto

La empresa se centra en la fabricación y distribución de gafas de sol de madera enfocando el producto a un público de clase media. Por ello, consideramos que se trata de un producto de calidad, pero atractivo en cuanto al precio.

Aun así, como se especificará más adelante en la Plataforma de Marketing, las gafas de sol no conforman la única línea de producto de la empresa.

3.1.2. Análisis de la demanda

Por el tipo de actividad de la empresa y sus canales de distribución, la demanda a la que La Serrella se enfrenta es variada. En concreto, por un lado, comercializa su producto a través de minoristas, lo que implica la adaptación a la demanda del punto de venta. Y, por otro lado, vende directamente al consumidor final a través de la página web y en las ferias a las que asiste.

A pesar de esta pequeña distinción sobre “demanda”, el foco de interés de la compañía es el consumidor final: sus gustos, necesidades e intereses.

Segmentación

Para el análisis de la demanda, a continuación, se segmenta el mercado de las gafas en función del producto, la zona geográfica y las características del cliente potencial.

Políticas de producto

A grandes rasgos, podemos analizar el consumidor respecto al producto desde tres perspectivas: funcionalidad, composición y gama.

Como se ha mencionado anteriormente, las gafas son un producto que responde a distintas necesidades de los consumidores. Por un lado, está el interés por la salud visual, ya sea a través de la protección de los ojos de los rayos solares o mediante la provisión de una mejora visual para el usuario. Y, en segundo lugar, aunque no siempre en segundo plano, nos encontramos con el interés por las tendencias y la moda de los consumidores.

Hecha esta diferenciación sobre funcionalidades del producto y necesidades que cubre, cabe hacer referencia a los gustos del consumidor en función de la composición del artículo. En este punto nos referimos al aspecto más material de la gafa. Y es que este es un producto que acepta una alta innovación en los materiales empleados para su fabricación, así como en su diseño. Una sencilla clasificación que englobe este aspecto sería la consideración de la materia prima empleada:

- Gafas estándares de plástico
- Gafas de otros materiales alternativos como la madera, el cristal o el cartón

Por último, respecto a la gama a la que responde el producto, los segmentos de la demanda los podemos organizar de la siguiente manera:

Gama de lujo

La estrategia de este tipo de producto se basa en proyectar el producto al público respaldado por una marca de prestigio que haga referencia al lujo y a la exclusividad. La mayoría de veces, la calidad es una característica que acompaña a este tipo de producto. El precio es otro elemento característico, que acostumbra a ser especialmente elevado respecto al promedio en el mercado.

Las grandes firmas de moda de referencia en la gama de lujo del sector óptico son, por ejemplo; Emporio Armani, Prada, Tod's, Tom Ford, Versace y Channel.

Gama intermedia

Este grupo representa marcas de gafas de calidad que tienen un precio más asequible. La actividad empresarial de las empresas que se centran en proveer productos de esta gama, sin embargo, se centra en la fabricación de gafas. Están, por tanto, especializados en la fabricación y distribución del producto en cuestión, que no está respaldado por ninguna marca de moda importante y de referencia.

Algunos ejemplos de marcas de gafas de gama intermedia serían: Ray-ban, Oakley, Persol y Palens.

Gama baja

Por último, en la gama baja se incluyen los productos de baja calidad pero que no dejan de cumplir los requisitos mínimos de salud. Son marcas de moda que ofrecen gafas dentro de su catálogo de productos o complementos.

Son ejemplos de este grupo de productos las gafas de sol que ofrecen tiendas como Zara, Cortefiel, Pull & Bear, Margo y Primark.

Segmentación geográfica

Como ya se ha mencionado, la empresa se encarga no solo de la fabricación del producto sino también de su distribución. Es por ello que resulta de interés segmentar el mercado por área geográfica para identificar al grupo de demanda al que se dirige La Serrella.

Entonces, según el mercado geográfico en el que se comercializa el producto, podemos localizar la demanda del mercado en dos grandes grupos: la demanda nacional y la demanda internacional.

Como se desarrollará más adelante en este proyecto, y aunque la empresa centra su distribución en el mercado nacional, uno de sus objetivos a medio plazo es el de ampliar su mercado hacia el mercado internacional.

Segmentación por tipo de cliente

Tal y como se ha avanzado en este mismo apartado, la comercialización de gafas por parte del fabricante se puede llevar a cabo por dos vías. Consecuentemente, las empresas se dirigen a dos tipos de demanda.

Hablamos de, respecto al consumidor final, la demanda “intermedia” que son los minoristas, y de la demanda final propiamente dicha, que son los usuarios del producto. Los minoristas son ópticas y distribuidores especializados que se dedican a la venta de productos ópticos o de moda en general. Por su parte, los particulares o usuarios son los clientes que compran directamente al fabricante sin pasar por ningún intermediario. Este último grupo normalmente usa Internet para realizar su compra.

Si nos centramos en los particulares, que constituye el grupo de mayor interés para los distribuidores, podemos diferenciar distintos tipos en función de su comportamiento:

Cientes que buscan exclusividad y lujo

Este tipo de demanda busca una marca de prestigio y se caracteriza por ser muy inelástica frente al precio. Son clientes que buscan una marca concreta de referencia en el mundo de la moda y el lujo.

Cientes que buscan calidad

Quieren un producto de calidad y de referencia en este sector. Tienen en cuenta las características del producto y que sea un fabricante especializado.

Cientes que buscan un complemento

Este tipo de demanda es muy elástica frente al precio. Por lo general, el cliente se fija en la estética del producto sin tener en cuenta la calidad ni la exclusividad que pueda aportar este complemento.

Ciente potencial

El cliente potencial de La Serrella se ha definido en función de la capacidad productiva y la dimensión de la pequeña empresa. Al centrarse en el mercado nacional, los clientes potenciales son tanto distribuidores de marcas de gafas que operen en todo el territorio español y ópticas con presencia en España, como clientes particulares que buscan una marca especializada en gafas. A continuación, se detalla el perfil del cliente potencial y sus características principales:

- Hombres y mujeres
- De entre 16 y 60 años
- Que buscan un producto con un diseño actual y moderno
- Que quieren un producto de calidad elaborado por un especialista en el sector

- De capacidad económica intermedia, que están dispuestos a gastar entre 80 y 130 euros en unas gafas de sol
- Que tienen hábitos deportivos en espacios naturales o al aire libre
- Que acostumbran a comprar por Internet, pero también en tiendas físicas especializadas
- Que busquen un producto exclusivo y personalizable

3.1.3. Análisis de la competencia

La competencia a la que se enfrenta La Serrella es muy amplia y variada en función de distintos enfoques.

En primer lugar, podemos mencionar la competencia en función de la actividad empresarial, dónde encontramos dos tipos de competidores: los fabricantes de gafas y los distribuidores. En esta clasificación encontramos grandes marcas y líderes del mercado como Visionlab, Luxottica, General Óptica y Multiópticas. Las empresas mencionadas, excepto Luxottica, se dedican tanto a la fabricación como a la distribución del producto.

Una segunda clasificación de la competencia sería la diferenciación entre empresas convencionales de fabricación y distribución de gafas, que son las mencionadas en el párrafo anterior, y las de “reciente” creación, que se centran en la fabricación y distribución de gafas de madera. Este último grupo de empresas comparten características como su dimensión empresarial o filosofía de negocio. La característica principal, sin embargo, es el uso de materiales alternativos para la fabricación del producto, principalmente, la madera.

Aunque la empresa también comercializa monturas para gafas graduadas, su actividad principal se focaliza en el mercado de las gafas de sol. Es por eso que el análisis de la competencia se centrará en el mercado de las gafas de sol.

Este último grupo es el que consideramos como competencia directa de La Serrella, ya que comparten más similitudes en cuanto a la actividad empresarial, estructura, materia prima utilizada, proceso de fabricación, dimensión empresarial y cliente potencial.

Antes de desarrollar lo que consideramos la “competencia directa”, vale la pena mencionar un tercer grupo de competidores que no cumplen las características ni similitudes de las anteriores clasificaciones. Hablamos de las gafas de sol distribuidas

en el “top manta”. Según el artículo ya mencionado de María Corisco⁷, este tipo de distribución representa un 30% del mercado nacional.

Respecto a la competencia directa, se hace referencia a marcas como Laveta, Shwood, Vuerich, Ribot y Feler. Todas ellas son empresas de reciente creación y de pequeña dimensión, lo que hace complicado su análisis y cuantificación. A continuación, en este apartado, se estudian sus estrategias, así como sus puntos débiles y fuertes.

Posicionamiento de la competencia. Estrategia competitiva

Para realizar este análisis se han escogido cuatro de las empresas más importantes y representativas de los competidores del mercado anteriormente mencionados.

SHWOOD

- Empresa estadounidense con importante presencia internacional.
- Disponen de una página web muy desarrollada, a través de la que se pueden adquirir sus productos. Aparecen en diferentes publicaciones de referencia del sector de la moda y el diseño. Tienen presencia en diferentes redes sociales: *Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, YouTube y Vimeo*.
- Tienen un catálogo muy amplio en el que no solo trabajan con la madera, sino que también combinan diferentes materiales y colaboraciones con marcas de renombre.
- Trabajan con la estrategia de la diferenciación ofreciendo exclusividad en sus productos en cuanto a diseño, innovación y calidad.

LAVETA

- Marca nacida en Málaga. Actualmente se trata de una de las empresas más potentes a nivel nacional.
- Únicamente venden a través de su página web.
- Comienza a tener presencia internacional. Recientemente han abierto una versión de la web en Dinamarca.
- Están presentes en diferentes sociales como *Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, YouTube y Vimeo*.
- Han realizado diversas colaboraciones, siempre entorno a la cultura andaluza.
- Destacan por su relación con el arte. Anualmente organizan una exposición en la que diferentes artistas de renombre customizan sus gafas.
- Buscan la diferenciación del producto mediante la elaboración de ediciones limitadas y piezas únicas.

FELER

- Empresa fundada el año 2014 por tres jóvenes murcianos. Muy visible y con buena presencia a nivel nacional.
- Además de las gafas, también venden pajaritas de madera.
- Disponen de bastantes puntos de venta en el territorio español y también realizan ventas a nivel internacional a través de su página web.

⁷CORISCO, María. *El sector óptico a revisión* [en línea] <www.fueradeserie.expansion.com/2015/08/18/moda/1439881989.html>. Consulta el 10 de diciembre 2016.

- Están presentes en diferentes redes sociales como *Facebook, Twitter, Instagram* y *YouTube*. También mantienen un blog en el que publican noticias y artículos de interés para el negocio.
- Defienden un producto hecho a mano y fabricado en territorio español.

MOLER

- Empresa originaria de Valencia. Es la más pequeña de las cuatro analizadas.
- Solo trabajan con la madera, pero también ofrecen otro producto: un altavoz para móviles.
- La página web está menos desarrollada que las anteriores marcas.
- Tienen presencia en la red a través de *Facebook, Twitter e Instagram*.
- Únicamente venden a través de su página web.

Tabla 5. Competencia directa. Posicionamiento de la competencia directa. Fuente: Moler, Laveta, Shwood, Feler y elaboración propia.

Puntos fuertes y débiles de la competencia respecto al mercado

| | PUNTOS FUERTES | PUNTOS DEBILES |
|--------|--|--|
| SHWOOD | <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio catálogo de gafas 2. Atractiva página web 3. Fuerte presencia en las redes sociales 4. Producto exclusivo y atractivo 5. Diversas gamas de producto según precios 6. Utilización de materiales reciclados | <ol style="list-style-type: none"> 1. Precios elevados 2. Distribución limitada 3. Poca expansión en el mercado español |
| LAVETA | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseños muy bien elaborados 2. Defensa del estilo y cultura Andaluza 3. Influencia artística en el negocio 4. Ediciones limitadas y productos exclusivos 5. Diversificación de producto (gafas graduadas) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa publicidad en medios de comunicación 2. Reducida expansión internacional 3. No disponen de puntos de venta físicos 4. Precios elevados |
| FELER | <ol style="list-style-type: none"> 1. Buena presencia en España 2. Publicidad y acciones de marketing constantes 3. Fuerte presencia en las redes sociales 4. Disponen del mejor posicionamiento web como "gafas de madera" 5. Precios económicos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Transparencia, escasa información del equipo 2. Pérdida de la artesanía o mala comunicación de esta 3. Marca muy ligada a la moda "hipster" 4. Valores y filosofía cuestionables |
| MOLER | <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio catálogo de gafas 2. Buenos acabados y conocimientos sobre la madera 3. Diversidad de productos 4. Buena presencia en el ámbito local (Valencia) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Web poco trabajada 2. Escasa publicidad en medios de comunicación 3. Diseños poco elaborados 4. Poca expansión en el mercado 5. Pérdida de la artesanía |

Tabla 6. Competencia directa. Puntos fuertes y débiles. Fuente: Moler, Laveta, Shwood, Feler y elaboración propia.

Ventaja competitiva y posicionamiento de la empresa

Ventaja competitiva

Los aspectos diferenciadores del producto y servicio de La Serrella respecto la competencia, y que generan ventaja competitiva, son los siguientes:

Producto de fabricación artesanal

El proceso de fabricación es fundamentalmente artesanal sin hacer uso excesivo de sistemas mecanizados y tipos de producción en serie. Cada gafa es totalmente única.

Línea de productos personalizables

Posee una línea de productos que permite al cliente escoger los acabados finales de la gafa (pintura, bisagras y lentes), creando así un valor añadido al producto final.

Buen equilibrio calidad-precio

Podemos considerar que los precios son económicos dado el nivel de calidad del producto. El objetivo es posicionar el producto dentro de la gama intermedia.

Materia prima respetuosa con el medio ambiente y de calidad

Tanto para el producto principal como para sus complementos se utilizan materiales de calidad y poco agresivos con el medio ambiente como maderas naturales, barnices no corrosivos, fundas de esparto y cajas de cartón reciclables.

Diseños actualizados constantemente, pero con línea clásica sostenible en el tiempo

Además de tener una línea básica atemporal en el catálogo, se crean líneas de temporada y otras líneas exclusivas, así como colaboraciones con otras marcas.

Posicionamiento de la empresa

Luxottica es la gran distribuidora de gafas de sol en el mercado. Se dedica exclusivamente a comercializar y fabricar gafas de sol convencionales de marcas de prestigio de moda. Su dimensión y volumen de negocio son los mayores y, por tanto, es la más fuerte en cuanto a posición competitiva. Además, es capaz de fabricar cualquier tipo de gafa si se lo propone, ya que tiene suficiente capacidad y cartera de clientes para hacerlo.

Si nos fijamos únicamente en el sector de las gafas de sol de madera, Shwood lidera el mercado tanto en atractivo de la industria como en posición competitiva. Su distribución es la más intensiva, cuenta con un catálogo muy diverso y su crecimiento

está siendo sostenible y constante en el tiempo, hecho que hace que disfrute de la mejor posición competitiva.

Respecto a Laveta y Feler, su dimensión de negocio es similar e inferior a la de Shwood. La distribución de Laveta a nivel nacional no es tan intensiva como Feler pero ofrecen un producto y experiencia más exclusivos. Laveta ofrece un producto más caro que Feler, pero de mayor calidad, diversificado y artesanal. Feler por su cuenta, dispone de una mejor posición en cuanto a distribución y comunicación. El atractivo de estas dos empresas es interesante para la industria, por tanto, ya que ofrecen un producto diversificado y de calidad, en el caso de Laveta y, en el caso de Feler, ofrece fácil accesibilidad al producto.

Moler, sin embargo, tiene un tamaño inferior a las anteriores así como menor impacto en el mercado. Se sitúa en cuarta posición en comparación con las otras marcas, ya que una de sus debilidades más importantes es el diseño, aspecto muy sensible en el mercado.

En cuanto a La Serrella, se trata de un competidor de pequeña dimensión atractivo para la industria, ya que ofrece un amplio catálogo de productos, en cuanto a personalización y variedad. La estrategia que sigue para su posicionamiento competitivo en el mercado se basa en aceptar una reducción del margen de beneficio de las ventas, diferenciándose en el producto ofrecido a partir de la personalización de las gafas.

3.2. Análisis interno de la empresa

Siguiendo el objetivo que busca el anterior apartado, el análisis del entorno específico, en el presente apartado se detalla las características y desempeño de la empresa durante sus primeros años. Se muestra, por tanto, el escenario interno de La Serrella antes de la posible aprobación e implementación del Plan de Internacionalización.

A continuación, se muestran tanto los detalles de la explotación económica como las estrategias de marketing que definen el producto, el precio, la comunicación y la distribución.

3.2.1. Cuenta de resultados y Balance de situación

En el siguiente apartado se pretende mostrar una visión de los resultados económicos de la empresa durante sus dos primeros años de actividad (2015 y 2016) con el

principal objetivo de estudiar la viabilidad económica del plan de internacionalización más adelante en este proyecto.

| | 2015 | | 2016 | |
|----------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| | € | % | € | % |
| INGRESOS | | | | |
| Ventas | 112,080 | 98.2% | 117,684 | 98.3% |
| Subvenciones a la explotación | 2,000 | 1.8% | 2,000 | 1.7% |
| TOTAL INGRESOS | 114,080 | 100.0% | 119,684 | 100.0% |
| GASTOS | | | | |
| Compras | 12,000 | 10.5% | 12,600 | 10.5% |
| MARGEN DE CONTRIBUCIÓN | 102,080 | 89.5% | 107,084 | 89.5% |
| Servicios externos | 30,370 | 26.6% | 29,932 | 25.0% |
| Gastos de personal | 24,000 | 21.0% | 26,400 | 22.1% |
| EBITDA | 47,709 | 41.8% | 50,751 | 42.4% |
| Amortizaciones | 875 | 0.8% | 970 | 0.8% |
| RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | 46,834 | 41.1% | 49,780 | 41.6% |
| RESULTADO ANTES IMPUESTOS | 46,834 | 41.1% | 49,780 | 41.6% |
| Impuestos | 9,366 | 8.2% | 9,956 | 8.3% |
| RESULTADO | 37,467 | 32.8% | 39,824 | 33.3% |

Tabla 7. Resultados del ejercicio 2015 y 2016. Fuente: Elaboración propia.

| ACTIVO | 2015 | PASIVO | 2015 |
|--|------------------|-------------------------------|------------------|
| Cuenta | € | Cuenta | € |
| INMOVILIZADO | 2,989.41 | PATRIMONIO NETO | 40,477.74 |
| INMOVILIZADO INTANGIBLE | 1,747.88 | Capital social | 3,010.00 |
| Propiedad industrial (patentes y marcas) | 127.12 | Remanente | |
| Aplicaciones informáticas | 2,203.39 | Pérdidas y ganancias | 37,467.74 |
| Amort. Acum. Inmov. Inmaterial | -582.63 | PASIVO NO CORRIENTE | 0.00 |
| INMOVILIZADO MATERIAL | 1,241.53 | PASIVO CORRIENTE | 9,835.49 |
| Maquinaria | 144.07 | Hacienda pública acreedora | 6,835.49 |
| Mobiliario | 84.75 | HP acreedora por IRPF | 3,144.23 |
| Equipos procesos información | 1,101.69 | HP acreedora por IVA | 3,691.26 |
| Otro inmovilizado material | 203.39 | Cuentas corrientes con socios | 3,000.00 |
| Amort. Acum. Inmov. Material | -292.37 | SUMA PASIVO | 50,313.24 |
| EXISTENCIAS | 1,000.00 | | |
| Existencias | 1,000.00 | | |
| CUENTAS FINANCIERAS | 46,323.83 | | |
| Tesorería | 46,323.83 | | |
| SUMA ACTIVO | 50,313.24 | | |

Tabla 8. Balance de situación ejercicio 2015. Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Plataforma de marketing

Producto

Características del producto

El producto que ofrece La Serrella, las gafas de madera, tienen las siguientes características:

- Funcional
- Artesanal
- Personalizable
- Exclusivo
- Diseño
- Calidad
- Accesible
- Responsable



Imagen 2. Gafas de madera. Fuente: La Serrella.

Composición del producto

Partes del producto: montura, lentes y bisagras.

Complementos: Fundas de tela y fundas de cartón.

Materiales: Madera y barniz.

Herramientas principales: Cortadora de madera láser, pulidoras de diferente medida y grosor, máquina multi-herramientas, destornillador, moldes, pinceles.

Líneas de producto

- Línea clásica: es una línea atemporal que incluye dos modelos de gafa (en cuanto a la montura) y múltiples opciones de lentes y colores.
- Línea de temporada: ofrece diferentes modelos exclusivos para diferentes temporadas del año (invierno, primavera, verano y otoño). La línea incluye un modelo nuevo por temporada (ejemplo: un modelo nuevo de gafa para la temporada de verano 2017).
- Línea de exclusividad: línea que ofrece nuevos modelos de gafas puntualmente fruto de colaboraciones especiales con otras marcas del sector de la moda o similar (deportes, textil, etc.).
- Modelos personalizados: son el resto de modelos que ofrece la marca. Permite la personalización íntegra del producto: se puede escoger la montura, las lentes, el color y formas.

En el siguiente cuadro se muestran las posibles opciones de los diferentes elementos de la gafa que se pueden combinar para obtener un resultado personalizado:

| CARACTERÍSTICAS | | | |
|-----------------|--|--------------------------|---------------|
| Montura | Se trata de diseños actualizados constantemente (cada 6 meses aproximadamente). Se pueden inscribir elementos personales en la madera (nombres propios, frases, cenefas, dibujos, simbolos, ...). Además, cada madera utilizada tiene sus propiedades y color naturales. | | |
| Barniz | Es el protector de la madera que aporta también color. Es posible combinarlo con 3 efectos diferentes. | EFECTOS | |
| | | COLORES | |
| Lentes | Se ofrece la posibilidad de escoger entre diferentes tipos de lentes. | Graduadas o No graduadas | Transparentes |
| | | | Efectos |
| | | | Coloreadas |
| | | | Colores |
| Bisagras | Los embellecedores de las bisagras pueden ser cuadrados, rectangulares o redondos. | | |

Tabla 9. Producto. Líneas de producto. Fuente: Elaboración propia.

Calidad

Todas las gafas responden a la directiva 89/686 de la CEE correspondiente a los E.P.I (Equipos de Protección Individual) de categoría I. La madera utilizada se compone de diversas láminas naturales con la anteposición de la veta para conseguir un resultado más resistente. El material óptico aprovecha la profesionalidad de empresas del sector como Centrostyle. Todas las lentes ofrecen protección UV400 y cada modelo va acompañado de su correspondiente hoja informativa en la que se indica el grado de protección y otras características importantes.

Se utilizan tres tipos de maderas para obtener tonalidades diferentes en las monturas; Haya, Ukola y Mongoy. Se acompañan de lentes CR39 con cinco tipos de coloraciones; marrón degradado, negro, naranja espejo, verde espejo y azul espejo.

Proceso de manufactura

Para darle forma a las gafas se sigue un proceso artesanal muy minucioso, acompañado de las últimas tecnologías para poder aprovechar su efectividad y competitividad.

Algunas de las técnicas más utilizadas son el corte por láser, el curvado de la madera mediante moldes y el uso de máquinas rotativas para darle forma y pulir. Cada uno de estos pasos ha sido objeto de un continuo estudio y mejora. Gracias a ello, se ha conseguido garantizar un producto cómodo, duradero, único y de calidad.

El diseño de las monturas sigue las últimas tendencias combinado con la funcionalidad y la ergonomía. Se tienen en cuenta todos los elementos y las zonas de interacción con el usuario para conseguir una mejor adaptación.



Imagen 3. Proceso de manufactura. Fuente: La Serrella.



Imagen 4. Moldes. Fuente: La Serrella.



Imagen 5. Manufactura. Fuente: La Serrella.

Precio

La estrategia de precios que sigue la empresa consta en ofrecer unos precios no excesivos y competitivos para conseguir el máximo de clientes posible. No obstante, se trata de un producto exclusivo y hecho a mano, y ello se debe reflejar también en el precio final. Con este objetivo, a la hora de establecer una cifra, se tienen en cuenta diferentes factores internos y externos como los precios de la competencia, los costes, la distribución y comunicación, el diseño y el margen de beneficio.

Acerca de los precios que podemos encontrar en el mercado, podemos considerar tres tipos de competidores. El primer grupo tendría unos precios de una media de 300€, el segundo grupo de unos 170€ y, por último, encontramos un tercer grupo más reducido que ofrece un precio medio de 120€, o inferior. La Serrella se encuentra en este último grupo.

En cuanto a los costes, otro de los elementos principales que determinan el precio, nos fijamos en los costes variables de fabricación. Estos recogen el coste de la materia prima y suman alrededor de 10€.

Como conclusión de todo lo anterior, se ha establecido un rango de precios que va de los 85€ a los 105€. Los distintos precios se establecen en función del modelo y la línea de producto.

Comunicación

Las acciones de comunicación se centran en la publicidad de la empresa y los medios que utiliza para dar a conocer a la marca y el producto. El objetivo principal es transmitir información sobre el producto y sobre el concepto de imagen que defiende: diseño, exclusividad, moda, funcionalidad, artesanía, reciclaje y compromiso con el medio ambiente.

Los idiomas que se utilizan para la comunicación son el catalán, el castellano y el inglés. Esto es así porque el cliente potencial es tanto el residente en comunidades de habla catalana como de habla española, pero también se trata de un producto muy orientado al turista.

Las acciones de comunicación las podemos agrupar en dos grupos: la comunicación *offline* y la *online*. Aunque esta última es en la que más invierte La Serrella, la comunicación *offline* constituye un elemento importante y ayuda a dar a conocer la

marca a través del “boca-oreja”, la aparición en publicaciones especializadas y la asistencia a eventos como ferias.

En cuanto a la comunicación *online*, se promociona el producto por Internet a través de la página web y las redes sociales, esencialmente. La página web incluye una introducción, catálogo, detalles sobre el taller, galería de imágenes, eventos y noticias, localización y contacto, y la tienda *online*. En cuanto a las redes sociales, Facebook, Instagram y *Youtube* son los canales más utilizados por la marca para darse a conocer.

Distribución

El canal de distribución que utiliza la empresa es una combinación de un modelo de canal directo y de un canal corto. El primero hace referencia al camino del producto entre la empresa y el consumidor final y se ejecuta a través de Internet, donde los clientes pueden realizar sus compras en la página web de la empresa. En cuanto al canal corto, comprende la cadena del movimiento del producto formada por la empresa, el minorista y el consumidor final. Para este canal se recurre a tiendas físicas en España (ópticas y minoristas especializados en moda).

El principal canal utilizado por la empresa es el canal corto. Las principales características y ventajas de este tipo de canal son que no incrementa mucho el precio del producto para el consumidor final y que es poco complejo.

3.3. Análisis DAFO internacional

Una vez presentados los elementos y escenarios que conforman e influyen a la empresa, en el presente apartado se busca realizar un análisis sobre las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puede encontrar La Serrella en el escenario internacional. El análisis se desarrolla teniendo en cuenta todos aquellos elementos previamente analizados.

Matriz DAFO

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos económicos limitados ▪ Capacidad productiva limitada ▪ Inexperiencia y desconocimiento de los mercados internacionales | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia agresiva ▪ Ciclo de vida del producto y sector maduro ▪ Demanda elástica |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa flexible ▪ Capacidad de innovación ▪ Pequeña inversión ▪ Precio competitivo ▪ Eficiencia productiva y logística | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consumidor con conocimiento sobre el producto ▪ Mercado propenso a la innovación ▪ Sector de la moda en crecimiento ▪ Nichos de mercado: calidad y personalización ▪ Sistema de distribución simple y eficiente |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |

Tabla 10. Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia.

Debilidades

Recursos económicos limitados

La Serrella no dispone de una importante inversión financiera, sino que se autofinancia básicamente con los recursos generados por la actividad empresarial. Ello conlleva un crecimiento lento de la empresa, tanto de su capacidad productiva como de las ventas.

Capacidad productiva limitada

La capacidad productiva de la empresa es limitada principalmente por dos motivos: reducida inversión (comentada en el punto anterior) y características del producto. En cuanto a este último motivo, al tratarse de un producto exclusivo y personalizable, la producción no se puede estandarizar al 100% ni fabricar en masa. Ello reduce la capacidad productiva de la empresa.

Inexperiencia y desconocimiento de los mercados internacionales

La empresa no ha operado antes en el mercado internacional. Entrará en un mercado nuevo en el que ya existen operadores experimentados.

Amenazas

Competencia agresiva

En términos de competencia, el mercado se encuentra cada vez más saturado. Aunque siguen entrando y saliendo empresas al mercado, cada vez hay más marcas consolidadas y con buen posicionamiento internacional. Aunque por el tipo de producto no hay una fuerte competencia en precios, cada vez es más difícil diferenciarse – diferenciación de producto.

Ciclo de vida del producto y sector maduro

El producto se encuentra en su fase de madurez, por lo que se dirige hacia una etapa de estandarización y estabilización de las ventas. En este escenario incrementa la dificultad para construir ventajas competitivas sostenibles y, en concreto, la diferenciación resulta un reto para los competidores del mercado.

Demanda elástica

La curva de la demanda es cada vez más elástica, es decir, que el consumidor es más sensible al precio. Un grupo de consumidores dejará de decantarse por el diseño y la innovación en su proceso de toma de decisión de compra, para centrarse en la decisión por comparación de precios.

Fortalezas

Empresa flexible

Al ser una empresa de pequeña dimensión, unas de las cualidades de La Serrella son su flexibilidad y versatilidad. Es capaz de adaptar su producción y diseño a las necesidades de la demanda. Sus características le permiten desarrollar la especialización y centrarse en dar una adecuada respuesta al cliente.

Capacidad de innovación

Es una PYME en constante innovación, tanto en calidad como en características y funcionalidades del producto. La posibilidad de personalización o la variedad de diseños son claros ejemplos de su estrategia de innovación. El resultado es un producto exclusivo que permite la diferenciación frente a la competencia (genera valor añadido).

Pequeña inversión

Por su pequeña dimensión, características y su sistema de autofinanciación, La Serrella no se haya frente a una gran inversión financiera que la comprometa económicamente.

Precio competitivo

Los precios que ofrece la PYME se encuentran en un rango medio bajo en comparación con la competencia. Podemos claramente considerar que se ofrece un generoso equilibrio calidad-precio.

Eficiencia productiva y logística

Dada su experiencia en el desarrollo del producto y el sector, la pequeña empresa presenta una importante eficiencia en costes y en el proceso productivo en general (gran mejora del proceso productivo desde la creación de la PYME, y en comparación con nuevos competidores inexpertos). Además, el producto es fácilmente transportable incluso a nivel internacional (reducido tamaño y peso).

Oportunidades

Consumidor con conocimiento sobre el producto

El consumidor o potencial comprador de gafas de sol ya conoce el producto – las gafas de madera –, que ya no constituye un producto innovador por sí mismo. Por tanto, no se requieren grandes inversiones para dar a conocer el bien e informar al consumidor sobre sus funciones y ventajas. De la misma manera, el conocimiento es bidireccional, y la empresa también tiene más información del consumidor y experiencia en el mercado.

Mercado propenso a la innovación

Se trata de un producto que, aunque no es nuevo, admite mucha innovación tanto en el cuerpo principal como en los productos complementarios. Ello se convierte en una vía para la especialización y diferenciación.

Sector de la moda en crecimiento

Tras un periodo de crisis económica iniciado en 2008, el sector de la moda está registrando crecimiento en ventas año tras año desde 2012, lo que refleja una recuperación del sector.

Nichos de mercado: Calidad y personalización

Existe un grupo de consumidores menos sensibles al precio, que busca un producto de calidad y exclusivo. La personalización de las gafas es una línea de negocio que tiene muchas oportunidades de desarrollo y éxito en el mercado.

Sistema de distribución simple y eficiente

En la fase actual del sector, los sistemas de distribución se reducen y sobreviven aquellos más eficientes (sobre todo comercio *on-line*). El transporte y comunicaciones internacionales son un arma importante en el comercio internacional de las PYMES. Su sencillez y fácil accesibilidad permiten a empresas como La Serrella difundir la marca y comercializar el producto de una forma barata y rápida.

3.4. Diagnóstico de Internacionalización

A continuación, se muestra la evaluación sobre la posición y oportunidades de la empresa en la coyuntura internacional. Este diagnóstico configura una etapa previa al desarrollo del Plan de Internacionalización dónde se sientan los límites y conveniencias a los que se enfrenta La Serrella fuera del mercado local.

Desde el punto de vista del análisis externo de la empresa, en la actualidad La Serrella se centra en el mercado nacional español. Opera en un mercado en crecimiento en términos económicos, tras la recuperación por la crisis económica (ve aumentar sus ventas año tras año). Se trata de un mercado con mucha competencia tanto nacional como internacional y con guerra de precios. Sin embargo, el sector acepta una alta innovación y oportunidades de diferenciación.

De todo ello concluimos que, a pesar de encontrarse en un buen momento en cuanto a recuperación económica, La Serrella no tiene grandes oportunidades de crecimiento en el mercado nacional a causa de la fuerte competencia. Se trata de un sector maduro que se dirige hacia la estabilización de las ventas. Así que podríamos considerar que el crecimiento en el mercado español se está estancando y cabe ir en búsqueda de nuevos mercados.

La pequeña empresa tiene posibilidades de crecimiento y supervivencia en el mercado nacional e internacional, ya que puede llevar a cabo una estrategia de diferenciación que aporte innovación del producto al mercado, a través de la personalización. Su ventaja competitiva surge de las características del producto que ofrece (calidad, artesanía, personalización, respetuoso con el medio ambiente) y su precio, que es muy competitivo.

Desde un punto de vista de análisis interno, los escasos recursos financieros y la capacidad productiva limitada pueden constituir debilidades de la empresa. A pesar de ello, la PYME siempre estará a tiempo de solicitar inversión financiera para desarrollar una oportunidad patente. Por su parte, la inexperiencia en los mercados internacionales puede ser fácilmente superada tras unos meses de investigación y acción en el terreno internacional.

La flexibilidad, así como su capacidad para innovar y ofrecer un buen equilibrio calidad-precio, son claras fortalezas de la empresa. Además, su alto conocimiento sobre el producto y el mercado nacional, así como su grado de eficiencia en el proceso productivo y el sencillo sistema de distribución que tiene a su alcance, constituyen más ventajas de la PYME para alcanzar el éxito en el mercado internacional.

En definitiva, el escenario en el que opera La Serrella en la actualidad, se considera favorable para la internacionalización de la empresa, constituyendo este un paso recomendable para la supervivencia de la compañía.

IV. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE MERCADOS

Una vez presentada la situación actual de La Serrella y la valoración de sus oportunidades en el mercado internacional, en este capítulo se desarrolla el estudio de los mercados internacionales a los que la empresa pretende destinar su producto.

4.1. Estrategia de selección de mercados

La determinación del mercado es clave y constituye la pieza inicial en la elaboración del plan de internacionalización. Tratando siempre de seguir un proceso consistente que no se desvíe del análisis previo de la empresa y las fuerzas externas que le afectan, esta fase parte de la siguiente pregunta: ¿A cuántos mercados va a dirigirse la PYME?

Para determinar el número de mercados, se van a valorar una serie de variables tales como el producto, el cliente, el mercado, la competencia, el marketing o la propia empresa. Para ello, a continuación se ha elaborado una tabla de análisis de estrategias. En ella se evalúan una serie de elementos y, de la puntuación final, se determinará si es más óptima una estrategia de concentración (un mercado objetivo) o de diversificación (varios mercados objetivo).

| | | Concentración | | Diversificación | |
|----------------------|----|--|-----|---|-----------|
| Grado de importancia | 5 | Producto genérico | | Producto muy específico | x 5 |
| | 4 | Número potencial de cliente alto | x 4 | Número potencial de cliente reducido | |
| | 5 | Mercados estables | | Demanda cambiante | x 5 |
| | 4 | Mucha competencia sin líder | x 4 | Mercados dominados por líderes | |
| | 5 | Precio no es un factor de marketing clave | x 5 | Precio fundamental como factor marketing | |
| | 5 | Ventaja competitiva sostenible | | Ventaja competitiva difícil de mantener | x 5 |
| | 2 | Cliente fiel | | Cliente no fiel | x 2 |
| | 3 | Producto requiere de adaptación compleja y costosa | | Producto estándar o precisa de mínima adaptación | x 3 |
| | 2 | Venta exige alta inversión en promoción | | Venta no exige una alta inversión en promoción | x 2 |
| | 3 | Costes de logística, administrativos y de seguimiento son elevados | | Los costes de logística, administrativos y de seguimiento son reducidos | x 3 |
| | 3 | Carácter repetitivo de la compra | | Producto de venta no repetitiva | x 3 |
| | 41 | TOTAL CONCENTRACIÓN | | TOTAL DIVERSIFICACIÓN | 28 |

Tabla 11. Tabla de análisis de estrategias de concentración y diversificación. Fuente: Escuela de Organización Industrial y elaboración propia.

Como hemos visto en capítulos anteriores, La Serrella es una empresa pequeña, con experiencia y recursos limitados. Según sus características y potencial, su principal

objetivo en el mercado internacional es la rápida expansión que le permita obtener una alta rentabilidad a bajo riesgo y bajo coste. Ello implica descartar el posicionamiento en un mercado concreto, para centrarse en la búsqueda de varios mercados objetivo. En definitiva, tal y como muestran los resultados de la tabla de análisis de estrategias, La Serrella se decanta por una estrategia vía cliente: estrategia de diversificación.

En su primera fase de internacionalización, la empresa se propone dirigirse a un total de tres países, a los que considera su mercado objetivo, y a los que escogerá una vez se haya analizado un grupo de mercados potenciales (ver apartado 4.2. *Análisis de mercados internacionales*). Dadas las dimensiones y recursos de la PYME, la selección de tres mercados se considera diversificación.

4.2. Análisis de mercados internacionales

4.2.1. Preselección de mercados

Si en la etapa más inicial de la selección de mercados nos hemos planteado cuántos mercados iba a abarcar la nueva empresa, a continuación cabe plantearse: ¿Cuáles son dichos mercados?

Con el objetivo de contestar esta cuestión, se ha dividido el proceso de decisión en tres etapas. Se trata de un proceso que realiza la empresa a través de información a su alcance, sin que represente un estudio inicial largo, muy preciso/detallado o costoso.

Primera etapa: Agrupación de mercados

Utilizando como base la información general de los mercados y el sector, se ha realizado un ejercicio de agrupación de mercados en bloques, que permita centrarse en aquellas zonas de mayor interés para la internacionalización de la empresa.

Las costumbres/preferencias de los consumidores y el desarrollo económico constituyen los criterios principales de agrupación escogidos. Sin embargo, también se han tenido en cuenta otros factores como el idioma, la existencia de bloques de mercados y la distancia geográfica.

De tal ejercicio, y teniendo en cuenta las características de la empresa y del producto, los grupos de mercados escogidos son, a nivel geográfico: continente americano, Europa y Australia/Nueva Zelanda.

A parte de configurar bloques geográficos fácilmente identificables, constituyen mercados con similar desarrollo y sistema económico, y tradiciones culturales y de consumo. A grandes rasgos se considera que los mercados incluidos en los grupos escogidos gozan de un desarrollo económico suficiente o importante y que sus habitantes pueden tener una alta aceptación del producto en términos de precio. En cuanto a las costumbres y gustos de los consumidores, las características y usos del producto se estima que serán bien recibidos por los consumidores de los grupos geográficos señalados. Esto se debe a las tradiciones y tendencias de dichos bloques, que son propensos a adquirir gafas de sol ya sea por un motivo de seguridad/salud o por moda.

Como se ha mencionado, las zonas destacadas forman parte de grupos o bloques de mercado. En el caso europeo, todos sus mercados integrantes se encuentran agrupados en el mercado común europeo, a excepción de Suiza, hecho que facilita las transacciones entre los países que lo forman. Incluso en el caso suizo, el mercado común establece acuerdos bilaterales con el país en cuestión para facilitar las transacciones económicas y de negocios entre los mercados. En el caso americano, encontramos las sub-agrupaciones de EE.UU., Canadá, Centro América y Sud América, a gran escala. Pero también existen acuerdos comerciales interiores como el Mercado Común Centroamericano (MCCA⁸), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR⁹) y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN¹⁰). En cuanto a los mercados de Australia y Nueva Zelanda, estos configuran un grupo geográfico diferenciado, y también se encuentran vinculados por acuerdos económicos internacionales. En concreto, se encuentran unidos por su pacto de libre comercio con la ASEAN¹¹.

En relación a la distancia geográfica, cabe mencionar que, dadas las características del producto (tamaño, fragilidad, manejo, materiales, durabilidad,...), es un bien fácilmente transportable y que no requiere de grandes procesos de adaptación para su portabilidad. Además, teniendo en cuenta que su canal de venta va a ser esencialmente la venta online, podemos concluir que la distancia geográfica de los bloques seleccionados no es un obstáculo para la internacionalización. Se debe considerar también que se trata de mercados con buenos canales de comunicación establecidos internamente, pero también interconectados a nivel internacional gracias a la globalización. Todo ello se traduce también en la facilidad por parte de la empresa para comercializar el producto en cualquiera de estos bloques a un precio logístico moderado.

Otro factor destacable es el idioma; en todos ellos se reconoce el inglés como idioma vehicular o alternativo en los negocios y, en América Latina, el uso del español es también un factor atractivo para el lanzamiento del producto. Este hecho permitiría el lanzamiento del producto y de las acciones de marketing en, esencialmente, dos

⁸ Fundado en 1960 e integrado por Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

⁹ Fundado en 1991 e integrado por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela (actualmente en suspensión). Bolivia se encuentra actualmente en proceso de adhesión.

¹⁰ Tratado de libre comercio entre Canadá, Estados Unidos y México, acordado en 1990.

¹¹ Asociación de Naciones del Sudeste de Asia, constituida en 1967 e integrada por Tailandia, Malasia, Singapur, Indonesia, Vietnam, Birmania, Filipinas, Brunei, Laos y Camboya.

idiomas, el español y el inglés. No obstante, no se descarta incorporar nuevos idiomas en el plan de comunicación de la compañía tales como el catalán, dado que La Serrella tiene sede en Alicante.

Por último, el clima también es un elemento a considerar, teniendo en cuenta que en los grupos de mercados escogidos no se dan condiciones meteorológicas extremas, o son zonas con largas horas de sol y altas temperaturas.

Segunda etapa: Criterios básicos

En la segunda etapa vamos a comprobar qué mercados de los bloques escogidos cumplen una serie de criterios básicos que la empresa considera importantes para que sean mercados de interés.

Para ello se han establecido unos criterios y requisitos mínimos que se consideran indispensables para el éxito en la internacionalización. Las pautas destacadas no buscan ser demasiado específicas, con tal de evitar la eliminación de mercados interesantes, y se han determinado en función de distintas variables:

Variables económicas

Nivel de renta per cápita: se establece una banda de entre 86.000 USD y 12.000 USD per cápita (tomándose como referencia el PIB per cápita de los primeros 70 países del mundo con mayor renta, según el criterio del Banco Mundial¹²).

Crecimiento económico: únicamente se considerarán países que presenten crecimiento o estabilidad económica durante el periodo 2000-2014, según el banco de datos del Banco Mundial¹³. Como índice para medir el crecimiento se utiliza la evolución del PIB.

Apertura internacional: se valorará que el país tenga un Coeficiente de Apertura Externa¹⁴ de, al menos, el 0,2 (20% de apertura al exterior), según datos del Banco Mundial.

¹² Base de datos del Banco Mundial. Disponible online en www.datos.bancomundial.org/indicador. Consulta 10 de marzo 2017.

¹³ Base de datos del Banco Mundial. Disponible online en www.datos.bancomundial.org/indicador. Consulta 10 de marzo 2017.

¹⁴ CAE, Coeficiente de Apertura Externa, calculado a partir de la división de la suma de Exportaciones e Importaciones entre el PIB de un país. Se utiliza para medir el grado de importancia del comercio exterior de un país respecto su PIB.

Variables socio-políticas

Estabilidad política: bajo este criterio se analizarán únicamente aquellos países con democracia como sistema político. Dentro de los países democráticos, se aplicará el Índice de democracia de *The Economist*¹⁵, para diferenciar aquellas democracias plenas de las imperfectas y de los regímenes híbridos.

Igualdad social: se valorarán aquellos países con un coeficiente de Gini¹⁶ de, como máximo, 0,5 (según datos del Banco Mundial¹⁷).

Variables poblacionales

Población total: se establece un intervalo de entre los 1.300 y los 8 millones de habitantes, tomando como referencia la población de los 100 países más poblados del mundo según la ONU¹⁸.

Público objetivo: tal y como se establece en el punto 3.1.2. *Análisis de la Demanda* de este proyecto, en el perfil del cliente potencial y sus características principales, el rango de edades de los potenciales consumidores está entre los 16 y los 60 años. Por tanto, buscaremos aquellos países en que su población comprendida entre dicha franja de edades sea suficientemente relevante, según datos del Banco Mundial. Se considera relevante cuando la representación de este grupo poblacional sea de, al menos, el 50% del total de la población.

Variables de producto

Conocimiento y uso/Demanda: se considerarán países en los que ya se comercializan gafas de sol de madera y son aceptadas por los consumidores de manera exitosa. Además, se valora la tendencia del país a seguir tendencias de moda como el uso de las gafas de sol de madera.

Certificaciones: se valorará la inexistencia de regulaciones que exijan la presentación de certificaciones muy específicas o costosas para la comercialización del producto.

Adaptaciones del producto: se contemplarán únicamente aquellos países en los que no se requiera realizar una adaptación del producto para ser comercializado. Se

¹⁵ Economist Intelligence Unit. *Democracy Index 2010*. Disponible en www.graphics.eiu.com. Consulta el 15 de marzo 2017.

¹⁶ Coeficiente que mide el nivel de igualdad de ingreso de un país, teniendo en cuenta que va de 0 a 1 y que 0 representa la total equidad en ingresos y consumo dentro del conjunto de la población.

¹⁷ Banco Mundial. Base de datos. *Índice de Gini*. Disponible en www.datos.bancomundial.org/indicador. Consulta el 15 de marzo 2017.

¹⁸ Organización de las Naciones Unidas. Base de datos *Population division, Total population-Both sexes*. Disponible online en www.esa.un.org. Consulta el 15 de marzo 2017.

pretende realizar la internacionalización utilizando el mismo tipo de producto para todos los mercados, aunque no se descarta realizar pequeñas adaptaciones que permitan un mayor encaje con los gustos de los consumidores locales.

Barreras arancelarias: los países escogidos no tendrán ningún tipo de barrera al comercio para productos de moda u oftalmológicos.

Estadísticas

Exportación española: se estudia la tendencia de las exportaciones españolas hacia el país de destino considerado como mercado potencial entre 2013 y 2015. Se considerara relevante aquel mercado que muestre crecimiento, o al menos estabilidad, en la recepción de exportaciones españolas durante el periodo señalado. Las exportaciones deberán representar un volumen de, al menos, 1.000 millones de euros anuales. Para tal estudio se consultará la base de datos del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España.

Importaciones: se considerarán aquellos países que muestren un volumen de importaciones creciente entre los años 2000 y 2015, según la base de datos del Banco Mundial. Así mismo, se tendrá en cuenta la inexistencia de barreras relevantes a las importaciones, considerando únicamente como mercado potencial aquel con un régimen de comercio exterior abierto y liberal.

Logística y distribución

Facilidad de transporte: como facilidad de transporte se considera el uso del menor número de elementos de transporte, así como el uso del sistema más económico, eficiente y seguro.

Infraestructuras internas: el país potencial consumidor debe disponer de un sistema de infraestructuras internas suficiente, seguro y eficiente que permita la movilidad del producto. Como medida limitadora, se considera aceptable todo aquel país que goce de las infraestructuras mínimas y características de un país desarrollado.

Canales de distribución: se estudiará el sistema de distribución de cada país para determinar si el mecanismo de exportación será viable y exitoso o si, por el contrario, el país objetivo tiene otras tradiciones en cuanto a la adquisición del producto, tales como el uso de un intermediario comercial, es decir, un agente o un distribuidor.

Tercera etapa: Preselección de mercados

En esta etapa el detalle del análisis desciende al nivel de países de interés. Se estudia cuáles son los cinco países que, de los bloques escogidos, cumplen los criterios básicos establecidos y son más atractivos para llevar a cabo la comercialización de gafas de sol de madera. Es una fase que permite descartar un gran número de posibles mercados, seleccionando un grupo reducido que pasará a ser analizado en mayor profundidad en la siguiente etapa.

Para tal ejercicio, se han comparado y estudiado las fichas país elaboradas por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España, y disponibles en su página web en el apartado correspondiente a la “Información Sobre Países”. Para el análisis de otros datos de los territorios, se han utilizado los bancos de datos del Ministerio citado, del Banco Mundial y de la ONU.

De los bloques escogidos, podemos concretar que los siguientes 5 países cumplen los requisitos mínimos y son potenciales mercados para La Serrella:

Variables económicas

En relación a los criterios básicos establecidos en relación a variables económicas, en la Tabla 12, podemos ver como Italia, Francia, Portugal, Canadá y Estados Unidos tienen un PIB per cápita entre 86.000 y 12.000 USD.

| | |
|----------------|---|
| Italia | Es el 26º país con una renta per cápita mayor, de 31.954 USD. |
| Francia | Es el 23º país con una renta per cápita mayor, de 34.123 USD. |
| Portugal | Es el 38º país con una renta per cápita mayor, de 25.416 USD. |
| Canadá | Es el 14º país con una renta per cápita mayor, de 39.050 USD. |
| Estados Unidos | Es el 8º país con una renta per cápita mayor, de 47.153 USD. |

Tabla 12. PIB per cápita por países. Fuente: Banco Mundial.

En segundo lugar, tras estudiar la evolución del PIB entre los años 2000 y 2014 de los distintos bloques, se ha observado que los 5 países preseleccionados presentan estabilidad económica a lo largo del periodo.

| Nombre del país | 2000 (millón) | 2014 (millón) | |
|-----------------|---------------|---------------|--|
| Canadá | 742.293,45 | 1.783.775,59 | |
| Estados Unidos | 10.284.779,00 | 17.393.103,00 | |
| Francia | 1.368.438,36 | 2.839.162,44 | |
| Italia | 1.141.760,02 | 2.149.814,27 | |
| Portugal | 118.358,49 | 230.116,92 | |

Tabla 13. Evolución del PIB por países. Fuente: Banco Mundial.

Por último, se ha valorado el grado de apertura internacional. Como podemos ver en la Tabla 14, los mercados preseleccionados presentan, al menos, un 20% de apertura exterior.

| 2015 | Exportaciones | Importaciones | PIB | CAE |
|-----------------------|---------------|---------------|------------|------|
| Canadá | 408,475 | 436,372 | 1,550,537 | 0.54 |
| Estados Unidos | 1,504,914 | 2,307,946 | 18,036,648 | 0.21 |
| Francia | 505,897 | 572,661 | 2,418,836 | 0.45 |
| Italia | 459,068 | 408,932 | 1,821,497 | 0.48 |
| Portugal | 55,271 | 66,701 | 198,923 | 0.61 |

Tabla 14. Coeficiente de Apertura Exterior (CAE) por países. Fuente: Banco Mundial y elaboración propia.

Variables socio-políticas

La variable política estudiada es la estabilidad política de los territorios. En la siguiente tabla se muestra el Índice de democracia de cada uno de los países que, como se puede observar, indica que todos ellos son democracias. Canadá y Estados Unidos se consideran democracias plenas, mientras que Francia, Italia y Portugal son democracias imperfectas.

| 2016 | Puntuación |
|---------------------------------------|------------|
| Canadá | 9.08 |
| Estados Unidos | 8.05 |
| Francia | 7.92 |
| Italia | 7.98 |
| Portugal | 7.79 |
| Democracia plena: 10 - 8 puntos | |
| Democracia imperfecta: 7,9 - 6 puntos | |

Tabla 15. Índice de democracia por países. Fuente: *The Economist*.

En cuanto a la variable social considerada, el Coeficiente de Gini (ver Tabla 16, Índice de Gini en %) nos muestra que los 5 mercados presentan menos de un 50% de desigualdad, lo que implica que gozan de una aceptable distribución de la renta entre sus habitantes.

| 2010 | Índice de Gini (%) |
|----------------|--------------------|
| Canadá | 33.7 |
| Estados Unidos | 40.5 |
| Francia | 33.8 |
| Italia | 34.4 |
| Portugal | 35.8 |

Tabla 16. Índice de Gini por países. Fuente: Banco Mundial.

Variables poblacionales

La población total de los mercados, como se muestra en la Tabla 17, se encuentra entre los 1.300 y los 8 millones de habitantes.

| 2017 | Población |
|----------------|-------------|
| Canadá | 36,286,425 |
| Estados Unidos | 324,661,000 |
| Francia | 64,732,000 |
| Italia | 60,589,766 |
| Portugal | 10,341,330 |

Tabla 17. Población total por países. Fuente: Banco Mundial.

Además, si nos centramos en el público objetivo de La Serrella (hombres y mujeres entre 16 y 60 años), observamos que la proporción de población comprendida en dichas edades es bastante relevante respecto al total para los 5 países. Según datos del Banco Mundial, en Canadá un 68% de la población se encuentra en la franja de edad indicada, mientras que para Estados Unidos representa un 66%, en Francia un 62%, en Italia un 64% y en Portugal un 65%.

Variables de producto

En relación al producto, se han estudiado hasta cuatro variables distintas para valorar la viabilidad de la internacionalización.

En primer lugar, se ha concluido que las gafas de madera son un producto conocido y ya utilizado en los territorios preseleccionados. Existe, por tanto, conocimiento y demanda del producto. Como comprobante de esta asunción, podemos remarcar la existencia de productores y distribuidores en los mercados locales. Algunos ejemplos de ello son los fabricantes de Shwood en Estados Unidos, MisturaCanada en Canadá, Rezin en Francia, Woodone en Italia y Skog en Portugal.

Por otro lado, cabe mencionar que en todos los países seleccionados es necesaria la presentación de certificados de calidad del producto. En los países de la Unión Europea se trata del certificado CE, del que la empresa ya dispone. Para el caso canadiense y estadounidense, los productos deberán cumplir los estándares del país de destino, lo que podría implicar una serie de costes adicionales. Sin embargo, no existen otro tipo de barreras técnicas o certificaciones especiales para el tipo de producto comercializado.

En relación a las características del producto, podemos concluir que en ninguno de los cinco países se debe hacer una adaptación del producto para poder comercializarlo. El producto será estándar en todos los mercados, dado que los gustos y tradiciones se asemejan entre los mercados.

Por último, se han investigado las posibles barreras arancelarias. Según el registro del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, las barreras arancelarias no son prácticas a la restricción del comercio aplicadas por los países preseleccionados, al menos para productos de moda/ofthalmológicos españoles.

Estadísticas

Con el objetivo de conocer las relaciones comerciales de los mercados con España, se han analizado las exportaciones españolas hacia los cinco territorios durante el periodo 2013-2015. Como podemos ver en la Tabla 18, en todos los casos se muestran exportaciones de valor superior a los 1.000 millones de euros anuales.

Además, podemos ver cómo han aumentado las exportaciones en todos los casos desde el año 2013, registrándose un crecimiento del 31.3% en EE.UU., del 23.1% en Canadá y del 13.0% en Italia.

| | Exportaciones (en millones) | | | Crecimiento % |
|----------------|-----------------------------|--------|--------|---------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2013-2015 |
| Francia | 37,935 | 37,857 | 38,650 | 1.9% |
| Italia | 16,447 | 17,416 | 18,586 | 13.0% |
| Portugal | 17,221 | 17,746 | 17,872 | 3.8% |
| Canadá | 1,114 | 1,316 | 1,371 | 23.1% |
| Estados Unidos | 8,762 | 10,658 | 11,504 | 31.3% |

Tabla 18. Exportaciones españolas por países. Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España y elaboración propia.

Un segundo análisis estadístico se ha centrado en la evolución de las importaciones de Italia, Francia, Portugal y los países no europeos, Canadá y EE.UU. El objetivo se centra en entender la trayectoria de los territorios en términos de apertura comercial de productos no locales.

Lo que podemos ver en la Tabla 19 es la evolución de las importaciones desde el año 2000 hasta el 2015 por países, y sus valores absolutos para estos dos años.

| Nombre del país | 2000 (millón) | 2015 (millón) | |
|-----------------|---------------|---------------|--|
| Canadá | 244.786,00 | 436.372,00 | |
| Estados Unidos | 1.259.300,00 | 2.307.945,63 | |
| Francia | 338.939,62 | 572.661,32 | |
| Italia | 238.756,70 | 408.931,97 | |
| Portugal | 39.952,33 | 66.700,70 | |

Tabla 19. Importaciones por países, periodo 2000-2015. Fuente: Banco Mundial.

Aunque en algunos mercados como Italia, Portugal y Francia el crecimiento se ha ralentizado o estancado, en general se han visto aumentar las importaciones en los cinco territorios desde el año 2000. Todas las economías destacadas gozan de un régimen de comercio exterior abierto y liberal, con un decrecimiento progresivo de las barreras a las importaciones.

Logística y distribución

En cuanto a logística y distribución, se han valorado tres variables relevantes.

En primer lugar, en relación al transporte desde España de las mercancías, los tres países europeos presentan mayores facilidades debido a su cercanía geográfica. La distribución en Italia, Francia y Portugal se podría realizar utilizando un único tipo de transporte, el terrestre. Por otra parte, la exportación a Canadá y EEUU representaría el uso de transporte marítimo y terrestre. A pesar de ello, la evolución del transporte internacional ha permitido el acceso al uso del transporte marítimo a cualquier tipo de exportador, incluidas pequeñas empresas, sin que suponga un obstáculo económico o técnico a la internacionalización.

Un segundo elemento importante es el sistema de infraestructuras. Según las fichas de cada país proporcionadas por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, tanto Canadá y EEUU, así como los tres países europeos preseleccionados, presentan infraestructuras de transporte y distribución desarrollados y bien comunicados.

Por último, en relación a los canales de distribución de los mercados preseleccionados, se ha concluido que la venta directa al consumidor es posible en todos los casos sin representar grandes trabas. En general, todos los países disponen de un sistema de distribución muy desarrollado que permite la entrada al mercado de múltiples formas distintas. En el caso de la venta online, supone un proceso más sencillo y accesible para la pequeña empresa. Sin embargo, cabe destacar la especial

complejidad del sistema de distribución estadounidense y la tradición en el uso de intermediarios para la exportación hacia EEUU, Canadá y, más recientemente, Portugal.

En conclusión, los cinco países preseleccionados y que cumplen con los criterios básicos establecidos son Italia, Francia, Portugal, Estados Unidos y Canadá.

4.2.2. Comparación de mercados

De la etapa anterior de preselección de mercados hemos conseguido descartar mercados que no cumplieran con los criterios básicos establecidos por la empresa y seleccionar aquellos más atractivos para la internacionalización. El resultado es la obtención de cinco países que pasarán a ser valorados a continuación con el objetivo de descartar los dos mercados menos atractivos. Los tres países resultantes del análisis serán los nuevos mercados internacionales a los que la empresa destinará sus productos.

La metodología utilizada es la proporcionada por la guía *Estrategias y Plan de Internacionalización* de la Escuela de Organización Industrial¹⁹. Se busca reducir, de nuevo, el número de mercados objetivo, ya que la empresa de pequeña dimensión no dispone de recursos para analizar en profundidad más de tres países. Para ello, se tratará de priorizar los mercados y ordenarlos de mayor a menor interés para la empresa.

Para establecer las prioridades, en una primera etapa de comparación, se determinan unos factores que se basan en las variables básicas anteriormente fijadas, incorporando también algún criterio complementario. Una vez identificados los factores, se procede a la evaluación de la importancia de cada uno de ellos, en función de los requisitos y necesidades de la empresa. Se considera que una evaluación de 0 se traduce en un factor irrelevante mientras que un nivel de 5 implica que es un factor muy relevante.

Para realizar este ejercicio, en la siguiente tabla (Tabla 20), se valora la situación de cada mercado respecto a cada uno de los factores indicativos de viabilidad en la internacionalización. Se considera que un 1 implica una posición muy desfavorable para el país concreto respecto a un factor, mientras que una valoración de un 5 implica una situación muy favorable de dicho mercado. En la columna de ponderación encontramos el producto resultante del grado de importancia de cada factor por la valoración adquirida del mercado correspondiente. Así mismo, en el total se muestra el desempeño de cada mercado.

¹⁹ Escuela de Organización Industrial. *Estrategias y Plan de Internacionalización*. Etapa 2: Selección de mercados, página 16.

| Factores | Grado de imp. | Valoración mercados | | | | | Ponderación | | | | |
|--------------------------|---------------|---------------------|-----|----|----|----|-------------|------------|------------|------------|------------|
| | | EUA | CAN | IT | FR | PT | EUA | CAN | IT | FR | PT |
| Renta per cápita | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 20 | 16 | 12 | 16 | 8 |
| Crecimiento econ. | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 9 | 15 | 12 | 15 | 12 |
| Apertura int. | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 12 | 9 | 9 | 15 |
| Estabilidad política | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| Igualdad social | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 9 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Población total | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 1 | 15 | 6 | 12 | 12 | 3 |
| Público objetivo | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 20 | 25 | 20 | 20 | 20 |
| Uso/Dda producto | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 12 | 12 | 20 | 16 | 12 |
| Afinidad cultural | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 12 | 12 | 20 | 20 | 20 |
| Barreras técnicas | 5 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 10 | 5 | 25 | 25 | 25 |
| Barreras arancelarias | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 20 | 20 | 25 | 25 | 25 |
| Export. españolas | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 15 | 10 | 20 | 25 | 20 |
| Importaciones | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 15 | 12 | 9 | 9 | 6 |
| Distancia geográfica | 5 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 25 | 25 |
| Canales distribución | 4 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 20 | 20 | 16 |
| Total por mercado | | | | | | | 173 | 171 | 239 | 252 | 222 |

Tabla 20. Valoración de factores relevantes para la internacionalización por mercados. Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Selección de mercados

Tras la anterior fase de ponderación y análisis de los factores más importantes que la empresa ha de considerar, el presente apartado se propone realizar un ejercicio de comprobación sobre aquellos mercados más idóneos para la internacionalización, según la metodología aplicada.

Los tres países para los que la empresa desarrollará su plan de acción y de marketing para llevar a cabo la comercialización de sus productos con éxito son Francia, Italia y Portugal.

A continuación se analizan sus resultados en relación a la ponderación de los factores escogidos y se proporciona un resumen de las características más importantes del mercado. La información básica de cada país se ha recogido de las guías de cada país proporcionadas por las Oficinas Económicas y Comerciales de España en cada territorio y publicada en el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España.

Francia

En el ejercicio de comparación en función de los factores relevantes, Francia ha adquirido una puntuación total de 252 puntos, posicionándose en el primer lugar como mercado más atractivo.

El mercado francés supone una opción muy interesante gracias a su cercanía geográfica, que permite la exportación de los productos por vía terrestre, suponiendo un coste y complejidad reducidos. Además, cabe destacar la cercanía ideológica y la larga tradición de relaciones comerciales con España.

Al formar parte de la Unión Europea, comparte la misma moneda que España, el Euro. Este hecho facilita las relaciones de negocio entre los países. Otros beneficios resultantes de formar parte de la Unión son todos los relacionados con el mercado común, que eliminan todas las barreras al comercio entre sus países miembros, pero también a la movilidad de servicios, capitales y personas.

El poder adquisitivo de los franceses es elevado, encontrándose por encima de la media de la Unión Europea. Además, los consumidores son muy exigentes con la calidad del producto y le dan mucha importancia a su exposición. Sin embargo, la demanda es muy inelástica respecto al precio.

Respecto a las regiones a las que se destinará el producto, cabe tener en cuenta que la organización estatal se encuentra muy centralizada en París, aunque los territorios de costa son más atractivos para la empresa.

El comercio on-line se encuentra en auge en el territorio, y representa el 9% del comercio minorista, aumentando una media del 34% anualmente desde el año 2003. Además, se reconocen oportunidades de negocio español en el país, destacando en este caso las relacionadas con el diseño y los productos de alta calidad.

Italia

Italia ha resultado adquirir una puntuación total de 239 puntos, constituyendo el segundo mercado más llamativo para llevar a cabo la internacionalización.

La cercanía territorial de este país, aunque no se encuentra contiguo geográficamente con España, sigue siendo un aspecto favorable para la comercialización desde la península. Estos dos territorios gozan de importantes lazos de comercio debido también a la cercanía en tradiciones e intereses/gustos.

Al igual que Francia, Italia utiliza también el Euro como moneda nacional. Al formar parte de la Unión Europea, también se le aplican todas las ventajas y libertades del mercado interior.

En Italia, el poder adquisitivo de los consumidores es por lo general elevado, aunque es un mercado más elástico al precio y más propenso al ahorro en periodos de situación económica inestable que el francés. Los compradores son exigentes y valoran aspectos del producto como la calidad, presentación, variedad, originalidad y diseño.

Se trata de un país con grandes diferencias económicas y tradicionales entre sus zonas norte y sur. El interés de la empresa se centra en la zona centro-norte, ya que presenta un mayor desarrollo económico, mayor capacidad adquisitiva de los consumidores, así como un mayor interés por los productos innovadores y modernos.

Portugal

El mercado portugués, con una puntuación total de 222 puntos, resulta ser el tercer país más atractivo para La Serrella a la hora de internacionalizarse.

Al igual que Francia, se trata de un territorio que delimita geográficamente con España. Por ello, la distribución y transporte del producto resultan mucho más sencillos y poco costosos económicamente. Cabe mencionar también que Portugal y España tienen una estrecha relación comercial histórica, debido a la cercanía geográfica y social.

También se trata de un país que forma parte de la Unión Europea y que comparte la moneda común. Por ello disfruta de los beneficios del mercado interior mencionados anteriormente.

La calidad-precio y la innovación son elementos muy apreciados por los consumidores portugueses. Estos se concentran claramente en dos zonas del territorio que son las grandes ciudades, Lisboa y Oporto. En estos territorios se concentra la renta per cápita más alta del país, y es también donde se concentra gran parte de la población.

En Portugal todavía existe una gran cantidad de minoristas especializados tradicionales. A pesar de presentar un sistema de distribución con tendencia al uso de intermediarios, en los últimos años se ha registrado un crecimiento en sistemas de venta más novedosos, siendo la venta online uno de los más destacados.

V. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

5.1. Elección mecanismo de entrada

La decisión sobre el mecanismo de entrada en un nuevo, o en el primer, mercado internacional es una decisión estratégica que tiene en cuenta muchos factores. El objetivo es concretar lo máximo posible qué instrumento se va a utilizar para comercializar el producto en el mercado objetivo.

Los elementos que se deben considerar y estudiar para tomar una decisión al respecto pueden ser relacionados con la empresa directamente o con el contexto que la envuelve. Con contexto nos referimos a las características del mercado, momento de entrada, ciclo de vida del producto, condiciones o limitaciones gubernamentales, entre otras. Todas estas fuerzas influirán en la decisión sobre el mecanismo de entrada, ya que pueden suponer una oportunidad o un obstáculo para el establecimiento de la empresa en el extranjero.

Si nos centramos en los factores influyentes más externos a la empresa, tal y como se ha ido desarrollando en anteriores apartados de este proyecto, sabemos que los mercados escogidos son seguros en términos políticos, cercanos a España territorial y culturalmente, con buenas redes de infraestructuras, donde los clientes son exigentes con la calidad del producto y, en general, poco elásticos al precio. Una de las características que ha contribuido a la elección de dichos mercados es la facilidad administrativa y gubernamental en las relaciones comerciales con Francia, Italia y Portugal, dadas las ventajas que proporciona el hecho de ser miembro de la Unión Europea.

Otro elemento importante es que los mercados ya conocen el producto, eso nos lleva a especificar que el establecimiento de la empresa es tardío. Sin embargo, ello no debe considerarse como una desventaja, ya que la PYME puede aprovechar dicha entrada tardía en el mercado para aprender de los errores de empresas pioneras. Ello implicará también menos riesgo para la compañía y una mayor adecuación del producto a los gustos y necesidades de los consumidores. Si además tenemos en cuenta que la empresa es de pequeña dimensión, sabemos que el impacto de sus acciones en el mercado serán menores, así que dispone de un mayor tiempo para los procesos de toma de decisiones y de mayor flexibilidad para adaptarse a situaciones cambiantes en el mercado.

Por último, el ciclo de vida del producto se podría considerar como un factor determinante para escoger el mecanismo de entrada en los mercados. De esta manera, dependiendo del grado de madurez del producto en el mercado, podríamos aumentar o disminuir la inversión. En este caso de estudio, sin embargo, las variables relativas a las características de la empresa son mucho más determinantes, ya que se deben tener en cuenta las limitaciones, aunque también oportunidades, de la pequeña empresa.

Así, en relación a los rasgos más relacionados con la identidad y las características de la empresa, podemos destacar algunos elementos clave a tener en cuenta para la toma de decisión del mecanismo de entrada. En primer lugar, la forma de entrada vendrá determinada por el grado de implicación en los procesos de comercialización internacional de la empresa y, paralelamente, por el nivel de control y riesgo que quiere mantener.

En segundo lugar, hay que valorar el nivel de penetración que se desea alcanzar ya que no todos los mecanismos permiten cubrir todo el mercado potencial. Del mismo modo, el nivel de conocimiento previo del territorio y sus características comerciales relacionadas con el producto, o la existencia de contactos previos, son valores adicionales que ayudarán al buen desempeño de la empresa.

En relación al producto a ofertar, habría que valorar las características básicas del bien (tamaño, proceso de producción, transporte, materiales, materias primas, mano de obra,...) para determinar dónde y cómo se van a realizar todas las actividades desde su fabricación hasta su venta final. Otros aspectos sobre el producto son los relacionados con el consumo y la demanda. Es importante estudiar cuáles son los usos y las costumbres del sector, ya que permite enfocar la estrategia de entrada en función del volumen de demanda que se quiere cubrir, así como el grado de adaptación requerido en cada mercado. Un último elemento directamente vinculado al producto es la necesidad de un servicio postventa, que puede encarecer las relaciones de comercialización y aumentar los inconvenientes relativos a la distancia geográfica.

Por último, cabe mencionar los recursos y capacidades de la empresa. Nos referimos a los recursos humanos, técnicos y conceptuales, pero especialmente a los materiales, económicos y financieros. El exceso o falta de estos recursos puede suponer una fortaleza o una debilidad de la empresa para actuar en los mercados internacionales. El grado de inversión deseado o requerido por la industria, los costes implicados y la capacidad financiera, están directamente relacionados con los recursos disponibles, así que también serán elementos a valorar.

Las opciones de entrada pueden ser muy amplias, pero se pueden agrupar en cuatro grandes grupos: la exportación, el acceso telemático, los sistemas contractuales y la inversión directa. En función de las variables que hemos destacado anteriormente, la empresa se decantará por uno u otro tipo de penetración.

En el caso de La Serrella, si tenemos en cuenta los factores mencionados, cabe centrarse en la exportación y en el acceso telemático, ya que los recursos de los que dispone la PYME son limitados y no puede afrontar otros tipos de entrada en su primera fase de internacionalización. A su vez, la entrada al mercado mediante el comercio electrónico se puede considerar como un moderno mecanismo de exportación con sus propias características. Así, la toma de decisión se centra en la valoración de los distintos sistemas de exportación, que pueden ser directos, indirectos o telemáticos.

En este caso, se considera más viable valorar el acceso considerado como “directo”, concretamente a través de un importador, y el acceso telemático. El motivo que impulsa esta elección es el alto control del que dispondrá la empresa y la reducida inversión que se requiere. Mediante la exportación indirecta, los sistemas contractuales o la inversión directa, se requiere una mayor inversión e implica costes elevados. Además la empresa debería disponer de una cantidad importante de recursos y se enfrentaría a un mayor riesgo.

Una vez descartados los mencionados mecanismos, dentro del tipo de acceso directo, cabría descartar el resto de alternativas como el uso de agentes o distribuidores ya que son más complejos y reducen el poder de decisión en términos de comercialización. Es por eso que lo más viable para la pequeña empresa es empezar su plan de internacionalización mediante un importador o a través de Internet. A continuación, el objetivo es decidir cuál de los dos tipos de penetración se va a escoger en la fase inicial de expansión internacional de La Serrella.

En cuanto a las características más particulares de los tipos de acceso preseleccionados, cabe mencionar que en ambos el proceso de fabricación se mantiene en el país de origen. Se trata de estrategias sencillas y habituales en las primeras fases de internacionalización de PYMES. Sin embargo, los inconvenientes más destacables a los que se enfrentan son los costes de transporte y las barreras al comercio. La mayor diferencia entre ellos es la actuación de un intermediario, en el caso de la exportación directa a través de un importador. Este importador sería un minorista especializado en la venta de productos oftalmológicos o de productos de moda. Por su parte, mediante el comercio electrónico la empresa se dirigiría directamente al consumidor final y su inversión se centraría en el desarrollo de la página web para poder realizar pedidos internacionales.

Aunque estas estrategias puedan comportar cierto riesgo para la empresa, también le permiten una mayor flexibilidad y control del producto y estrategia de marketing. Por su parte, el importador es interesante como alternativa ya que toma en posesión el producto y con ello el riesgo, sin gozar de exclusividad en el territorio. Sin embargo, el comercio electrónico parece más interesante en esta primera fase ya que es muy utilizado por el tipo de cliente potencial de La Serrella (por características de los usuarios del comercio electrónico como la media de edad, poder adquisitivo, modernidad incluso en el uso de las tecnologías,...), permiten personalizar más la compra y dar más información al cliente. Además, la empresa ya dispone de un sitio web con venta online operativa, con lo que la adaptación para la venta internacional no implicaría una gran inversión ni gastos de actuación en los nuevos mercados. Es por todo ello que La Serrella realizará su primera fase de internacionalización utilizando el comercio electrónico como mecanismo de entrada en los mercados franceses, portugueses e italianos.

5.2. Estrategia de segmentación

Durante el proceso de internacionalización es muy importante el análisis y decisión de los consumidores potenciales del producto. En el mercado de un mismo producto podemos encontrar actores con actitudes muy distintas y con motivaciones de compra diferentes. Las costumbres, los gustos, los intereses y los objetivos son otros elementos que pueden variar dentro de cualquier grupo de mercado, dada la singularidad de cada consumidor.

El objetivo del siguiente apartado del plan de internacionalización es definir cómo es el consumidor potencial de La Serrella, y así poder ajustar la oferta y las diferentes estrategias de comercialización internacional que se presentan más adelante en el proyecto. Este procedimiento, la segmentación del mercado, permite a la empresa diversificar su oferta a partir de la agrupación de los compradores potenciales en colectivos semejantes. De esta manera, a través de una serie de tácticas, el mercado se estructura y divide en grupos de consumidores, los segmentos.

A partir de la identificación de los segmentos, es más sencillo para la empresa determinar las características más relevantes pero también más concretas de los grupos de consumidores. El nivel de detalle le permitirá enfocar sus esfuerzos en lo relevante e interesante para su negocio y poder así atacar al mercado con un mayor índice de éxito. De esta manera, podrá elaborar un plan de marketing (producto, precio, distribución y comunicación) adaptándose a las necesidades de cada grupo de consumidores, generando así más valor y eficiencia para el mercado y para el desempeño empresarial interno.

En primer lugar, la empresa debe escoger cuál va a ser la táctica utilizada para la segmentación del mercado. Las estrategias para identificar los segmentos y elegir un mercado objetivo pueden tener en cuenta distintos factores y elementos de la población, pero pueden agruparse en cinco grandes grupos:

- Segmentación demográfica: se refiere a la segmentación por características del consumidor como la edad, el sexo, la edad, la nacionalidad, el origen étnico, religión, educación, ingreso, ocupación y clase social.
- Segmentación geográfica: hace referencia al país, región, clima, costumbres desarrollo, tendencias, influencias, tasa de crecimiento de la población y crecimiento económico entre otros elementos.
- Segmentación por tipo de producto: se trata de agrupar el mercado en función de la oferta del producto. Es decir, el segmento será definido por los consumidores reales del producto en cuestión.
- Segmentación psicográfica: en esta estrategia lo más relevante para clasificar al consumidor es el análisis de sus valores, actitudes, intereses, gustos, opiniones, forma de vida, costumbres, hábitos, actividades, manías y exigencias, entre otras.

- Segmentación por comportamiento: en relación al comportamiento del consumidor podemos tener en cuenta sus incentivos o motivaciones de compra, los patrones de consumo en función de la adquisición de productos, su lealtad a las marcas y a los proveedores, patrones de uso del producto, sensibilidad al precio, sensibilidad por las ofertas, tamaño de los perdidos y lugar de compra, entre otros.

El nivel de posibles compradores del producto de La Serrella puede ser potencialmente elevado. Sin embargo, las capacidades y recursos de la empresa son limitados y esta no puede abastecer a todo el mercado, al menos eficientemente. Es por ello que se ha analizado la situación partiendo del estudio recogido en apartados anteriores sobre el mercado y la PYME, con el objetivo de dividir el mercado de productos ópticos y de moda. A la hora de decidir el segmento, interesa que este cumpla al menos tres características: lo ideal es que se trate de un segmento lo suficientemente grande que ofrezca potenciales beneficios, que no sea temporal, es decir, que haya expectativas de constancia o crecimiento del grupo identificado a lo largo del tiempo, y que sea fácil y notoriamente reconocible.

Partiendo de esta base, el primer paso se centra en la elección del criterio que se quiere utilizar para la segmentación, es decir, el más relevante para la empresa. Dado que La Serrella es una empresa enfocada al consumidor y dadas las características del producto, la segmentación del mercado se basa en factores demográficos y psicográficos, esencialmente. Así, del análisis de elementos como la edad, el ingreso, los intereses y la forma de vida, podemos identificar distintos grupos homogéneos en el mercado, así como definir cuál de ellos es el segmento objetivo de la empresa.

El consumidor potencial de La Serrella tiene una serie de características claramente identificables, en línea con el perfil del cliente en el mercado español. Se trata de ciudadanos internacionales en grandes núcleos urbanos como París, Lisboa o Roma, incluyendo tanto hombres como mujeres de entre 16 y 60 años. Son trabajadores de clase media-alta, con capacidad económica media aunque dirigiéndose hacia elevada, con disposición a pagar alrededor de 130 euros por unas gafas de sol. En relación a sus expectativas del producto, esencialmente buscan calidad y están interesados en productos elaborados por especialistas del sector. Sin embargo, otra característica que los define es su interés por el diseño y los productos modernos y frescos. Es importante para ellos seguir las tendencias de la moda, la exclusividad y, por tanto, el acceso a un producto personalizable que les permita diferenciarse del resto de consumidores. Otro aspecto que los define es su tendencia a comprar por internet o, al menos, su disposición a hacerlo, aunque también lo hagan en tiendas físicas especializadas y exclusivas en el producto que ofrecen. Por último, se trata de consumidores preocupados por el desarrollo sostenible del planeta así como por el seguimiento de una vida saludable. Por ello, son personas con hábitos deportivos en espacios naturales o al aire libre e interesados por el reciclaje y los productos biodegradables.

A parte de las estrategias para identificar los segmentos, también es importante plantear las estrategias de ataque al segmento escogido. Esta es la estrategia de marketing mix que va a utilizar la empresa a la hora de ofrecer su producto en el mercado. Estas tácticas pueden agruparse en tres grupos: diferenciada, indiferenciada y concentrada. Dada la dimensión, especialización y la ventaja competitiva de La Serrella en el mercado, el plan a seguir más atractivo sería el uso de una estrategia de concentración, en la que la empresa puede centrarse en uno o dos segmentos de su interés y para los cuales puede aportar valor. Más adelante, en el apartado 6.4., se desarrolla el mencionado plan de marketing mix para la comercialización del producto en los mercados internacionales.

5.3. Estrategia de posicionamiento

Llegados a este punto del plan de internacionalización, hemos contestado una serie de preguntas clave para el desarrollo del plan como: a quién nos dirigiremos, mediante qué mecanismo de entrada o dónde lo haremos. Algunas otras cuestiones básicas para el buen desarrollo del proyecto siguen pendientes de concretar, como la definición de la imagen de marca que la empresa quiere transmitir a sus consumidores internacionales. Para ello, y en base a las características del producto y el mercado en general, se desarrolla la estrategia de posicionamiento que la empresa quiere tomar a la hora de competir en el sector. Esta estrategia es clave para el buen funcionamiento del proyecto ya que define y delimita los objetivos de la marca-producto, sirviendo de base para posteriores estrategias más concretas sobre el producto, el precio o la comunicación, por ejemplo.

La estrategia de posicionamiento debe cumplir o completar unos objetivos básicos para que los beneficios del posicionamiento elegido por la empresa den buenos resultados. Esencialmente, el objetivo principal es la búsqueda de una estrategia de posicionamiento que apoye el alcance de ventajas competitivas que nos permitan generar valor añadido. Sin embargo, otros elementos serán también claves, como la viabilidad y rentabilidad de la implementación de la estrategia, la posibilidad de diferenciarse de la competencia, la dificultad para ser imitados por esta o la suficiente relevancia de la implementación de la estrategia escogida.

A la hora de definir el plan de posicionamiento, será importante tomar una decisión fundada y estar convencidos de ella. Si la estrategia escogida es correcta y competitiva, permitiéndonos tener éxito en nuestro lugar en el mercado, podremos mantenerla a lo largo del tiempo. Aunque puede ser revisada y mejorada, una estrategia sostenible y consistente en el tiempo tendrá un mayor impacto en los consumidores proporcionándoles una visión muy clara de la empresa y su oferta.

Las distintas estrategias de posicionamiento que existen se basan en el elemento que, en función de la empresa, es más relevante para la promoción de la marca. En el plan de internacionalización de La Serrella se considera interesante el planteamiento de

varios factores como la competencia, el perfil del usuario y su estilo de vida, la calidad-precio del producto u otras características del producto. Sin embargo, cabe seleccionar un número reducido de entre uno y tres elementos para enfocar los esfuerzos en un objetivo claro, viable y realista.

En primer lugar, vamos a clarificar cuales son los puntos fuertes de la marca y las características esenciales de su oferta, para así poder entender mejor cuál es el factor que debe utilizar la empresa para centrar su estrategia de posicionamiento. Entonces, analizando el servicio de La Serrella, se considera que el producto que ofrece esencialmente atrae a los consumidores porque es “guay”, moderno y exclusivo. Los elementos que soportan esta idea son la artesanía en el proceso de producción, la opción de personalizar completamente el producto y el uso de la madera (respetuosa con el medio ambiente) como materia prima. Sin embargo, existe un segundo pilar que apoya las cualidades básicas del producto y ayuda a la marca a ganar atractivo. Nos referimos a la relación de calidad-precio que ofrece la empresa.

En segundo lugar se debe analizar el plan de la empresa dentro del panorama general de estrategias competitivas. Existen dos estrategias genéricas que, combinándolas con el alcance del enfoque de la empresa, pueden ramificarse en un total de cuatro alternativas. Existen, entonces, la estrategia de liderazgo en diferenciación y la estrategia de liderazgo en costes. Y, dependiendo de si la empresa se dedica a un mercado completo o a un segmento concreto, entonces podemos aplicar una estrategia de liderazgo en costes o en diferenciación “enfocada”, en el caso de que la oferta de la empresa se dirija a un segmento específico. Si por el contrario, la empresa se centra en todo el mercado, entonces hablamos de estrategias “totales”.

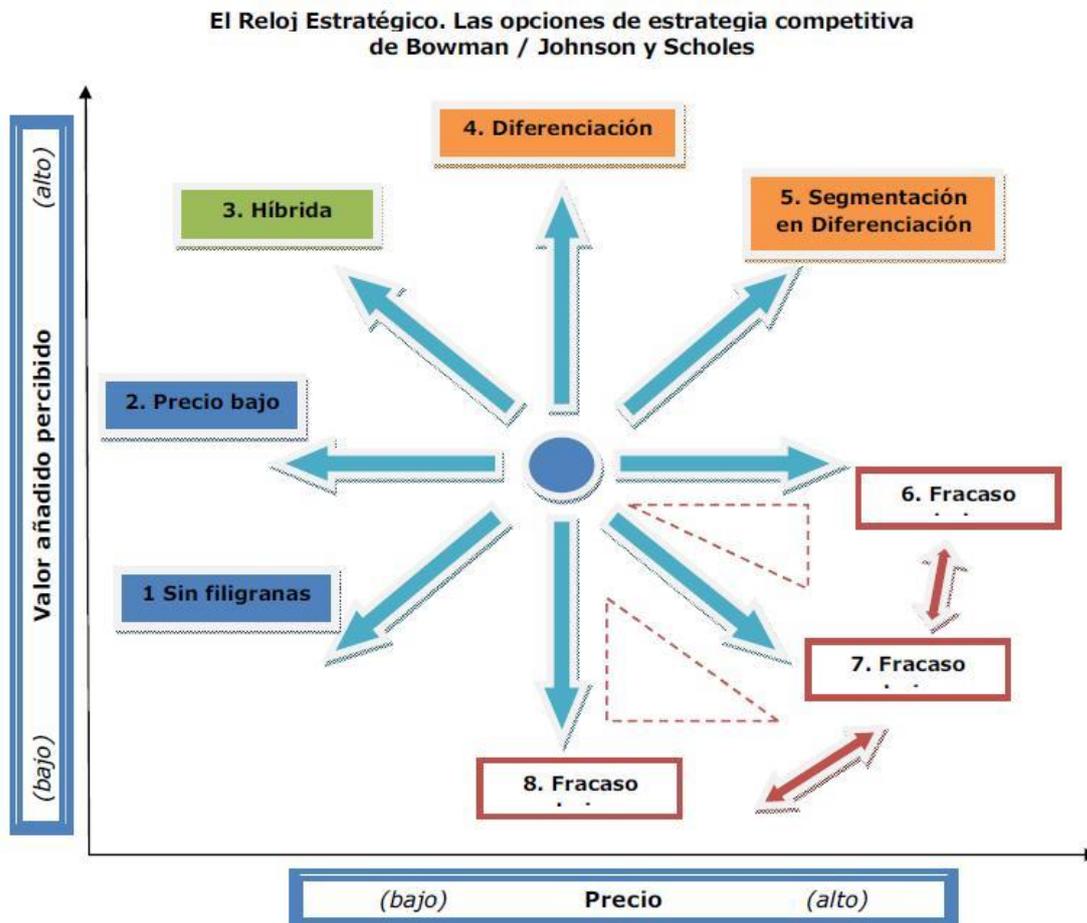
| | Líder en costes | Líder en diferenciación |
|-----------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| Para todo el mercado | Liderazgo total en costes | Liderazgo total en diferenciación |
| Para nicho o segmento | Liderazgo enfocado en costes | Liderazgo enfocado en diferenciación |

Tabla 21. Estrategias básicas de diferenciación. Fuente: Adaptación de J.M. Castán, *Internacionalización de la empresa*. Apuntes del Máster de Internacionalización, Universidad de Barcelona.

En el caso de La Serrella, como ya hemos visto, segmenta el mercado para dirigir su oferta a un grupo de consumidores concreto. Por ello nos decantaremos por uno de los dos tipos de estrategias para nicho o segmento. En cuanto a la identificación de dónde se haya el liderazgo de la empresa, nos remitimos al análisis anterior planteado acerca de cuáles son las fortalezas de la oferta de La Serrella, que son los atributos del producto y sus elementos innovadores.

Una vez establecidas las bases de desempeño que motivan y definen la esencia de la PYME, se puede identificar con mayor claridad la estrategia de posicionamiento a seguir. Como ya se ha podido ir deduciendo, la empresa buscaría implementar una estrategia de diferenciación basada en los atributos del producto (“guay” y exclusivo),

complementándola con una buena relación calidad-precio. Aunque la competencia mediante la oferta de un precio reducido en comparación con la competencia no sea un objetivo principal, un elemento fuerte de la marca es que ofrece un producto de alta calidad con un precio accesible y no extremadamente caro. En la siguiente matriz podemos ver dónde se hallaría la oferta de la empresa en términos estratégicos:



Nota*. La matriz estratégica agrupa las opciones en una matriz de dos por dos en cuatro grupos: estrategias 1 y 2 en el cuadrante inferior izquierdo, estrategia 3 en el cuadrante superior izquierdo, estrategias 4 y 5 en el cuadrante superior derecho y estrategias 6, 7 y 9 en el cuadrante inferior derecho.

Imagen 6. El reloj estratégico de Bowman. Fuente: BLANCO, *Calidad estrategia y liderazgo*. Blog [en línea] dbcalidad, enero 2016.

La Serrella llevará a cabo una estrategia híbrida (estrategia número 3 en la Imagen 6), que combina la estrategia de diferenciación por atributos del producto, con el establecimiento de un precio inferior que resulte más competitivo. Es decir, la estrategia 3 de diferenciación se centra en ofrecer una buena relación calidad-precio, en la que la calidad incluye el valor añadido que la empresa aporta al mercado a través de la innovación en el producto. El valor añadido percibido por los consumidores es alto, ya que pueden disponer de un producto totalmente único, mientras que el precio es medio-bajo en comparación con los competidores que buscan también una diferenciación a través del producto.

5.4. Estrategia de producto, precio, distribución y comunicación

En el siguiente apartado, en base a las estrategias de selección de mercados, mecanismo de entrada, segmentación y posicionamiento estratégico definidas para la empresa, se desarrollan los planes de acción concretos para las cuatro variables básicas que determinan la estrategia del Marketing Mix: producto, precio, distribución y comunicación. Para ello se utiliza una visión internacional que evalúe las características de los tres mercados objetivo: Francia, Italia y Portugal.

5.4.1. Estrategia de producto

En el proceso de internacionalización de la empresa, una pregunta clave es “qué” se va, en este caso, a exportar. La respuesta a esta pregunta es la selección del producto o productos, de la gama ofertada por la empresa en el mercado local, que se van a dirigir a otros mercados internacionales. Esta decisión debe basarse en distintos elementos y requisitos que permitan el éxito de la oferta en el extranjero y el alcance de las estrategias planteadas por la empresa.

El producto que ofrece La Serrella son gafas de sol artesanales de madera, que se caracterizan por la posibilidad de personalización. Además es un producto exclusivo, con diseño y funcional. Está compuesto por tres partes principales que son la montura, las lentes y las bisagras.

La gafa de madera es un producto que acepta un significativo grado de innovación, ya que se puede obtener un producto bastante diferenciado aplicando simplemente un nuevo tipo de material o lanzando un diseño totalmente novedoso. La Serrella ha ido evolucionando e innovando en el producto que ofrece y, tal y como hemos visto en el apartado 3.2.2. *Plataforma de Marketing*, estas son las líneas de producto que comercializa en el mercado local: clásica, de temporada, de exclusividad y personalizable.

A continuación se presenta el plan de acción sobre el producto, seleccionando la gama óptima para la internacionalización y determinando su necesidad de adaptación en el mercado de destino.

A la hora de seleccionar el/los productos a comercializar en los nuevos mercados, tendremos en cuenta toda la gama de productos del catálogo y, en base a unos factores que consideraremos indispensables, concluiremos identificando cuál es la gama de productos con una mayor posibilidad de éxito en el extranjero.

Hay que tener en cuenta que el canal de venta escogido es el *online*, tal y como se detallará más adelante. Ello permite lanzar todos los productos de la empresa a los mercados internacionales sin excesivos costes económicos y de preparación adicionales. Sin embargo, cabe analizar cuál es el producto estrella para los mercados exteriores, que tiene mayor aceptación en el mercado tanto local como internacional. De esta manera, se podrán concentrar los esfuerzos de comunicación y diferenciación en este producto, generando por tanto ventajas competitivas.

Los factores relevantes que tendremos en cuenta para determinar el producto escogido para los nuevos mercados son diversos. Estos se centran en las características de la gafa en función de la gama, en el proceso productivo, en la rentabilidad y en elementos del mercado. Más concretamente, nos vamos a centrar en los siguientes factores:

Respecto al producto

Para decidir qué producto es más competitivo en el exterior nos interesa evaluar sus características en función de la gama de productos a la que pertenece. Por ello, tendremos en cuenta las ventajas competitivas existentes, la diferenciación del producto, la necesidad de adaptación y el éxito del producto según la experiencia comercializadora.

Mientras que las ventajas competitivas se pueden alcanzar a través de una reducción en el precio respecto la competencia, el diseño o la innovación en el producto, la diferenciación hace referencia a la clara identificación de valor añadido en el producto por parte del consumidor. La necesidad de adaptación implicaría el uso de más recursos por parte de la empresa, así como mayores costes que pueden repercutir en el precio. Por último, nos podemos guiar por la experiencia comercializadora de cada producto en el mercado local para poder acercarnos a comprender la posible trayectoria de este en el mercado exterior, gracias a la especialización y eficiencia adquiridas.

Las gamas de producto escogidas para el análisis son la clásica, la de temporada y la personalizable. Se ha descartado la cuarta línea de producto, la de exclusividad, ya que es un producto más esporádico en el tiempo, más inestable que el resto y es difícil definir una estrategia a corto plazo. De igual manera, se ha identificado su menor repercusión y demanda en el mercado local.

Respecto a la producción

El análisis de los posibles cambios en el proceso productivo de los productos es clave para identificar posibles costes adicionales y esfuerzos que debe destinar la empresa en la producción. Lo que evaluaremos es la necesidad de aumento de la capacidad productiva para abarcar la demanda exterior y local, así como los cambios requeridos en el proceso.

Respecto a la rentabilidad

Todo producto que se quiera exportar a nuevos mercados debe cumplir unos requisitos mínimos de viabilidad económica. Se pretende valorar qué productos proporcionan una mayor rentabilidad a la empresa ya sea por su precio elevado o por su mayor margen de beneficio dados unos costes reducidos de producción. Por tanto, nos fijaremos en el margen comercial que se le quiere dar al producto, el precio orientativo basado en el mercado local y en los posibles costes adicionales de producción, dado que la internacionalización puede requerir unos costes extras.

Respecto al mercado

Por último, existen otros factores relevantes relacionados con el mercado y sus agentes como son la demanda, el grado de competencia, el conocimiento del producto y la adecuación a las necesidades e intereses. Al tratarse de líneas de producto con muchas características comunes y pocas diferencias, consideramos que el grado de conocimiento del producto puede ser compartido en las tres gamas. Por ello, centraremos el análisis en el grado de demanda, de competencia y de la adecuación a las necesidades e intereses de los mercados. Esta última se basa en la detección de la existencia de un nicho de mercado para el producto.

En la siguiente tabla analítica podemos ver la importancia de cada uno de los criterios detallados, así como la valoración de cada uno de los productos en relación a dichos factores. Para su elaboración se ha seguido la metodología propuesta por el manual de internacionalización de empresa de la Escuela de Organización Industrial²⁰.

Consideraremos que la puntuación más positiva para cada producto respecto a un factor es de cinco puntos, mientras que un punto sería la mínima. Así mismo, para determinar el peso de cada criterio se utilizará el mismo criterio (del uno al cinco). Tras ponderar cada producto con cada factor, podremos sumar los resultados por producto para obtener las puntuaciones finales, que nos indicarán el grado de competitividad de cada producto respecto al resto.

²⁰ Escuela de Organización Industrial. *Estrategias y Plan de Internacionalización*. Etapa 4: política de producto, página 32.

| Criterios | | Peso | Gama clásica | | Gama de temporada | | Gama personalizable | |
|--------------------------------------|-----------------------------|------|--------------|----|-------------------|----|---------------------|----|
| | | | V | VP | V | VP | V | VP |
| Producto | Ventaja competitiva | 5 | 3 | 15 | 4 | 20 | 5 | 25 |
| | Diferenciación del producto | 5 | 1 | 5 | 3 | 15 | 5 | 25 |
| | Necesidad de adaptación | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| | Éxito local | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 | 5 | 20 |
| Producción | Capacidad productiva | 3 | 5 | 15 | 4 | 12 | 3 | 9 |
| | Flexibilidad productiva | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 | 3 | 9 |
| Rentabilidad | Margen | 4 | 3 | 12 | 4 | 16 | 5 | 20 |
| | Rentabilidad | 5 | 2 | 10 | 3 | 15 | 4 | 20 |
| Mercado | Demanda | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 | 5 | 20 |
| | Competencia | 3 | 2 | 6 | 3 | 9 | 5 | 15 |
| | Necesidades/intereses | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 | 4 | 16 |
| Producto estratégico: personalizable | | | 135 | | 147 | | 191 | |

Tabla 22. Análisis de los factores relevantes para la selección del producto estratégico. Fuente: Escuela de Organización Industrial y Elaboración propia.

Según los resultados que nos muestra la Tabla 22, el producto estratégico de La Serrella en los mercados internacionales es el que corresponde a la gama personalizable. Este resultado, por tanto, está en consonancia con las estrategias planteadas por la empresa sobre el posicionamiento, que se centra en la ventaja competitiva obtenida a través de la diferenciación del producto.

Este constituye el producto que genera un mayor valor para el consumidor y la empresa, y en él se centrarán los planes de comunicación y distribución. Sin embargo, el resto de productos de La Serrella también estarán a la disposición de los clientes extranjeros a través de la tienda *online*, dado que se espera una menor demanda de los mismos y la empresa se encuentra igualmente preparada para abastecer a los clientes de dichos productos. Además, Se considera que las necesidades de adaptación son las mismas para todas las líneas de producto, así como los costes de transporte y distribución. A continuación, se evalúa la estrategia de estandarización o adaptación del producto.

Estandarización o adaptación del producto

Tras señalar el producto clave escogido para la internacionalización, se realiza un análisis de los atributos que se deberán adaptar para su posible comercialización en Italia, Portugal y Francia. En general, la estrategia que seguirá la empresa al respecto es de estandarización del producto, es decir, sin realizar grandes cambios en él para su venta en los nuevos mercados. Sin embargo, existen algunos atributos que se deben tener en cuenta y adaptar en función del país de destino.

Los elementos más importantes que se van a considerar están relacionados con las propias características del producto y su uso, los atributos adicionales que lo componen y los servicios complementarios que incluye. En relación al uso y a las características del producto, podemos destacar su composición, la calidad y el diseño, mientras que los elementos que lo complementan son el envase, la marca, el etiquetaje y el embalaje. Por último, cabe tener en cuenta los servicios adicionales que se prestan tras la compra del producto, que se centran en la garantía y el tipo de servicio de reparaciones y devoluciones.

Uso y características del producto

Composición

En las entregas intracomunitarias y en relación a la composición de las gafas, no existen restricciones sobre el uso de la materia prima empleada, la madera. Sin embargo, la normativa comunitaria sobre aspectos técnicos de los productos establece el interés por la normalización técnica y el uso del marcado CE en el mercado de la UE. Es indispensable, por tanto, la posesión del marcado CE, que garantiza que el producto cumple con los “requisitos para ser comercializado en el mercado de la UE”²¹. La empresa ya dispone de este certificado, lo que implica que no se deberán realizar adaptaciones al respecto para poder vender el producto en los países destino. El sello que certifica el cumplimiento de esta normativa se puede encontrar en la parte interior de la gafa, inscrita.

Calidad

Los estándares básicos de calidad para los productos comercializados en los países miembros de la UE se establecen en los requisitos técnicos vistos anteriormente en la composición del producto. Estos requisitos garantizan la seguridad de los productos y el cumplimiento de las normas técnicas armonizadas, certificadas por el marcado CE. Ello implica que no será necesario aplicar ningún tipo de ajuste en el producto respecto a la calidad, ya que ya se cumplen los estándares básicos exigidos por Italia, Francia y Portugal.

²¹ Comisión Europea. Comercio, Requisitos – Requisitos técnicos. *Normalización técnica: Marcado <CE>*. Disponible online en www.exporhelp.europa.eu. Consulta el 1 de abril 2017.

Diseño

El diseño del producto está en consonancia con las tendencias de los tres mercados objetivo, siendo un atributo que atrae el interés de los consumidores. Como se detalla en el apartado 4.2.3. *Selección de mercados*, el consumidor en el mercado francés, portugués e italiano, es exigente con la calidad y, el diseño, es uno de los sectores que está dispuesto a adquirir del extranjero (sector en el que es también más flexible respecto al precio).

Elementos complementarios

Marca

La marca es un elemento muy importante del producto, especialmente por su impacto en el consumidor a largo plazo. En relación a esta, es necesario el análisis de un par de factores imprescindibles como son su registro y su utilización.

En primer lugar, respecto a la utilización de la marca, resulta que “La Serrella” como marca no se considera óptima para el mercado francés, portugués e italiano por la dificultad de pronunciación. Es por ello que se ha decidido optar por una estrategia de marca diferenciada en los nuevos mercados, “The Hill”. Esta es una combinación de palabras que transmite la misma idea que pretende “La Serrella”, de naturaleza y montaña, y que es más sencilla de pronunciar para los no castellanoparlantes.

En segundo lugar, en relación al registro y según la Base Mundial de Datos sobre Marcas de la OMPI²², la nueva marca creada para la comercialización del producto en los mercados exteriores no se encuentra registrada en ninguno de los tres países escogidos: Francia, Portugal e Italia.

Por tanto, la empresa deberá adaptar la marca del producto para su comercialización en el extranjero.



Imagen 7. Modelo Camamirla y logo de la marca internacional The Hill. Fuente: La Serrella.

²² OMPI, Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Disponible online en www.wipo.int. Consulta el 2 de abril 2017.

Envase

Respecto al envasado del producto, es aplicable la normativa de la Unión Europea al respecto, para los tres países objetivo. Bajo tal normativa, se ha comprobado que el tipo de envase utilizado por La Serrella cumple los dos requisitos básicos aplicables: las normas generales sobre envases y sus residuos, y el tamaño de los envases.

Según la información dispuesta por la Comisión Europea, dentro de las normas generales podemos destacar las exigencias esenciales, que se centran en garantizar un peso y volumen razonable del envase, en reducir el contenido de sustancias peligrosas y en el uso de envases reciclables. El envase utilizado se considera que cumple estas normas, ya que es de tamaño reducido y ajustado al volumen del producto y está hecho de cartón reciclado y reciclable, sin contener sustancias peligrosas.

Por otro lado, la normativa de la UE relativa al tamaño de los envases, establece que los países miembros de la comunidad no pueden limitar la comercialización de productos que han sido envasados en un país miembro, o que sus envases han sido preparados en la UE²³.

Por todo ello concluimos que el envase utilizado por la empresa es totalmente apto para circular en los países de la UE y, por tanto, en Italia, Portugal y Francia. Ello implica que ningún cambio en el producto en relación al envase será necesario para comercializar el producto en estos mercados.

Etiquetado

Respecto al etiquetaje, la normativa de la UE establece dos puntos clave que hacen referencia a la protección de la salud y la seguridad del consumidor, y la obligación de facilitar información sobre el producto²⁴. Las gafas de La Serrella no llevan una etiqueta propiamente dicha por el tipo de producto. Sin embargo, dentro del envase se encuentra un folleto informativo en el que se puede consultar toda la información básica del producto en relación a su uso, composición, precauciones y origen, entre otros.

Un elemento adicional respecto al etiquetado es el idioma en el que se muestra la información. Actualmente, el folleto informativo se encuentra en tres idiomas: español, inglés y catalán. Uno de los planes de la empresa al respecto es la elaboración de un nuevo “etiquetado” que contenga la información con los idiomas de los países a los que se va a comercializar el producto: italiano, francés y portugués, además de los idiomas que ya contiene.

²³ Comisión europea. Comercio, Requisitos – Requisitos técnicos. *Envasado*. Disponible online en www.exporthelp.europa.eu. Consulta el 2 de abril 2017.

²⁴ Comisión europea. Comercio, Requisitos – Requisitos técnicos. *Etiquetado*. Disponible online en www.exporthelp.europa.eu. Consulta el 2 de abril 2017.

Embalaje

En cuanto al embalaje, la normativa básica aplicable al producto para ser comercializado en la UE es la correspondiente a los envases (ver “*Envase*” en este apartado). Actualmente, el transporte del producto en el mercado nacional se realiza utilizando sobres protegidos. Sin embargo, para la venta del producto en el extranjero habrá que tener en cuenta el tipo de transporte a utilizar y la distancia. Por ello, se deberá adaptar el embalaje para proteger correctamente el producto, utilizando cajas de cartón reciclable que cumplan con la normativa de la UE.

Servicios Postventa

Garantía

Según la normativa de la Unión Europea²⁵, en las entregas intracomunitarias provenientes de la venta *online*, el cliente tiene derecho a devolver el producto o anular el pedido en el plazo de 14 días.

Por otro lado, la garantía mínima impuesta en la UE es de dos años, en el caso de que el producto no cumpla una serie de elementos básicos. Por ejemplo, si el producto no se puede utilizar o no se ajusta a su descripción. Como consecuencia, el cliente tiene una serie de derechos que son: la reparación, la sustitución, reducción del precio o la cancelación de la compra con el reembolso de su pago.

La Serrella actualmente ya aplica todas estas normativas de la UE sobre garantía, por lo que no se requiere una adaptación especial para los productos que se exportarán. Sin embargo, al igual que para el etiquetado, se redactarán los derechos y condiciones relativas a la garantía en los idiomas de los países de destino.

5.4.2. Estrategia de precio

La segunda variable de Marketing Mix que se debe desarrollar en el plan de internacionalización es la determinación del precio del producto. Esta es una herramienta que permite a la empresa planificar su margen de beneficios y ser, a la vez, competitivo en el mercado. Es por ello que su fijación es un elemento clave para el éxito internacional de la empresa.

Los productos ofrecidos en la tienda *online* de La Serrella no incluyen los gastos de envío. Por ello, se ha decidido tomar una estrategia de precio único, en la que este será igual para todos los mercados, aplicando el mismo del mercado español. Como hemos visto, el producto no requiere de grandes o costosas adaptaciones para ser

²⁵ Unión Europea. Tu Europa, Empresas – Vender en el extranjero. *Garantías para el consumidor*. Disponible online en www.europa.eu. Consulta el 4 de abril 2017.

comercializado en los países seleccionados. Los costes adicionales de comercializar el producto, por tanto, vendrán dados por el mayor coste de transporte que, según la política seguida actualmente por la empresa, lo soporta el consumidor. Ello justifica la política de precio único que se va a seguir durante la primera etapa de internacionalización de la empresa.

Como ya se ha avanzado en el apartado 3.2.2. *Plataforma de marketing*, a la hora de establecer los precios de los productos, el interés principal es que resulten competitivos ofreciendo una buena relación calidad-precio para conseguir el máximo de clientes posibles. Considerando este objetivo, se han tenido en cuenta diferentes factores internos y externos. Entre ellos encontramos los más relevantes para la empresa: los precios de la competencia y el margen de beneficio.

Con el objetivo de comprobar si los precios actuales de la empresa son óptimos para el mercado francés, portugués e italiano, se ha realizado un análisis de los aspectos más relevantes tomados en cuenta para el establecimiento de los precios.

Precios de la competencia

Los precios de la competencia son la base que se ha utilizado para determinar los de la empresa. La estrategia que sigue La Serrella en el mercado español se centra en ofrecer unos precios relativamente más económicos que los de la competencia.

Tal y como sucede en el mercado español, en Francia, Italia y Portugal encontramos distintas empresas que ofrecen gafas con rangos de precios muy distintos. En concreto podemos distinguir tres grandes grupos: los productores con precios altos entre 240 y 450€, los intermedios con intervalo de 130-200€ y los de precios bajos entre los 70 y los 120€.

Aunque las gafas de gama alta en el mercado internacional pueden alcanzar precios más elevados que en España, La Serrella se localizaría, al igual que en el mercado español, en el grupo de productores con una franja de precios más económicos (entre 70 y 120€).

Costes

Aunque la decisión de establecimiento de precios se centre en la observación de los competidores, para el buen funcionamiento de la empresa se debe comprobar que el margen de beneficio resultante sea suficiente, considerando como base los costes variables de fabricación.

Para el establecimiento de precios la empresa se centra, por tanto, en el análisis de los costes de fabricación del producto. A continuación se muestra el detalle de los costes variables de producir una gafa que, como ya se ha adelantado anteriormente en este proyecto, asciende a 10€.

| Concepto | Unidades | Precio por caja | Precio por gafa |
|------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|
| Lentes | 12 u. (2 per ullera) | 15 € | 2,5 € |
| Charnelas | 20 u. (2 per ullera) | 7,5 € | 0,75 € |
| Tornillos | 100 u. (2 per ullera) | 6,4 € | 0,128 € |
| Pernos | 50 u. (2 per ullera) | 25 € | 1 € |
| Madera | 1 lámina → 127 monturas | 56,13 € | 0,442 € |
| Toallitas | 100 u. | 19 € | 0,19 € |
| Funda | 1 lámina → 100 u. | 15,31 € | 0,1531 € |
| Cola de contacto | 1 u. → 100 u. | 7,10 € | 0,071 € |
| Barniz | 1 u. → 100 u. | 10,7 € | 0,107 € |
| Corte laser | 3 cortes → 1 gafa | Precio por corte = 1,5 € | 4,5 € |
| TOTAL | | | 9,8411 € ≈ 10 € |

Tabla 23. Precio. Costes variables de fabricación. Fuente: Elaboración propia.

Utilizando el anterior detalle de costes, para la distribución internacional del producto cabe considerar unos costes añadidos derivados de la adaptación del producto para su posible comercialización. Estos son los costes de embalaje, ya que los derivados de la creación de la nueva marca se consideran costes fijos y no afectan al proceso de fijación de precios.

Tras una investigación de posibles suministradores del embalaje apropiado para transportar las gafas, se ha tomado la gama de productos de un fabricante²⁶ de este producto para analizar los precios. Se ha estimado que, por el tipo de embalaje que requiere el producto, el coste adicional se encontraría entre 0,20 céntimos y 1,64€, siendo este último para cajas con revestimiento y preparadas para envío postal. Al no requerirse de revestimiento gracias al tipo de envase que utiliza La Serrella, que ya limita la movilidad del producto, se establecerá que el precio extra del embalaje asciende a 0,20 céntimos por unidad. Ello no significa un gran aumento en el coste de producción y preparación del producto, manteniéndose así un coste variable de 10€ por unidad (9,8411€ + 0,20€ = 10,0411€).

²⁶ RAJAPACK, fabricante y distribuidor español de embalajes. Disponible online en www.rajapack.es. Consulta el 5 de abril 2017.

Fijación de precios

El precio del producto en los nuevos mercados, teniendo en cuenta los costes, el margen de beneficio deseado y los precios de la competencia, se fijará entre los 85 y 105€, como en el mercado local. Esta franja de precios pretende diferenciar el precio de las distintas líneas de producto de la empresa. La media de precios se sitúa, por tanto, en los 95€. El sistema de tarifas que se considera más adecuado sería el que se presenta en la siguiente tabla:

| Líneas de producto | Precios (en €) |
|------------------------|----------------|
| Línea clásica | 85 |
| Línea de temporada | 95 |
| Línea exclusiva | 100 |
| Modelos personalizados | 105 |
| Media (85 - 105 €) | 95 |

Tabla 24. Establecimiento de precios. Fuente: Elaboración propia.

A partir de los costes calculados en la Tabla 23 y los de embalaje, la media de beneficio que se obtendría por la venta de una unidad de producto sería de 85€. Consecuentemente, este beneficio supone un margen de, aproximadamente, un 90%. Como se puede observar, los precios de la empresa son mucho más bajos que los de la competencia sin dejar, sin embargo, de ofrecer altos beneficios. Aun así, debemos recordar y considerar que, para el cálculo de estos precios, únicamente se han considerado los costes variables de producción. Ello implica que, al añadir los costes fijos y de distribución, el margen de beneficio se verá reducido.

En relación a otros aspectos del pago, cabe especificar que no se aplicará ningún sistema de descuentos sobre el producto en la primera fase de internacionalización. Se aplicará, por tanto, un sistema de precios “*full price*” hasta que la experiencia y el conocimiento en los nuevos mercados sean suficientes para tomar iniciativas de descuentos y promociones.

Por otro lado, el sistema de pago utilizado será el que actualmente aplica la empresa, el pago al contado. Es decir, el cliente realizará la transferencia del importe de la cesta de productos en el momento de la compra, a través de la página web.

5.4.3. Estrategia de comunicación

Una vez se han tomado las decisiones relativas al producto y su preparación para ser comercializado en los nuevos mercados, es vital la planificación de la estrategia de comunicación que se va a seguir. Ello dará visibilidad al producto en los nuevos países e impulsará su atractivo y éxito en el mercado. Para ello se requiere la búsqueda de

las técnicas e instrumentos adecuados que faciliten el alcance de este objetivo y limiten los costes de la estrategia.

El primer paso en la planificación se centra en determinar cuál es el objetivo de este proyecto en el que la empresa va a invertir, y en qué grado lo quiere hacer. Esto permitirá acotar las acciones a llevar a cabo relacionadas con la comunicación, y la selección de instrumentos a utilizar. Entonces, podemos remarcar que el objetivo de las acciones de comunicación se basa en conseguir ventas en los nuevos mercados internacionales. Los nuevos clientes potenciales forman un mercado nuevo para la empresa en el que se tiene que dar a conocer y diferenciar de la competencia para conseguir más ventas y un hueco en el mercado. Por tanto, aunque el objetivo primero sea el crecimiento de las ventas, podemos concretar que los sub-objetivos que nos permitirán tener éxito son el posicionamiento de la marca y la entrada del producto en el nuevo mercado.

El grado de inversión y detalle en la estrategia de comunicación dependerá del objetivo que se quiere conseguir y la importancia que se le quiere asignar, aunque también está muy condicionado por los recursos de la empresa. En este caso, la dirección que va a tomar la estrategia se ha determinado por unos elementos básicos. Así, la estrategia de comunicación se basará en los elementos en los que la empresa ya es experta: la publicidad combinada con acciones de promoción de ventas. Los elementos fundamentales que se han tenido en cuenta son tres: en primer lugar, las similitudes del mercado nacional y los de destino; segundo, consideración de la fase inicial del proceso de internacionalización en el que se encuentra la empresa; y, por último, la tipología de empresa y producto. En definitiva, la política de comunicación en los mercados europeos escogidos seguirá la estrategia utilizada en España, queriendo dar a conocer la marca y el producto mediante la transmisión de información sobre estos.

Selección de instrumentos de comunicación

Una vez definidos los objetivos principales de la estrategia de comunicación, debemos concretar cómo vamos a conseguirla. Ello implica detallar los instrumentos de comunicación que se van a utilizar y que podemos clasificar en *online* y *offline*. Para su elección, se han tenido en cuenta una serie de factores, a parte de los ya mencionados anteriormente (similitudes en los mercados, el tipo de empresa y la fase de internacionalización). Otros elementos tenidos en cuenta son la capacidad económica y de inversión de la empresa, el mecanismo de entrada escogido y su estrategia de posicionamiento.

En relación a las similitudes del mercado local y los mercados de destino, podemos considerar que los métodos digitales son claramente los líderes, aunque la PLV²⁷ es

²⁷ Publicidad en el Lugar de Venta.

también un elemento importante en la comunicación del producto en ambos tipos de mercados.

Otro aspecto mencionado es la tipología de empresa y, con ello, no solo se hace referencia al tamaño o al tipo de producto, sino que nos fijamos en el tipo de cliente y distribución que esta utiliza. Y es que el tipo de cliente potencial es equiparable en los dos grupos de mercado (local y extranjero), y se trata del consumidor final. Ello condiciona o señala cuáles serán los mecanismos de comunicación más adecuados.

Respecto a la fase de internacionalización en la que nos encontramos, parece más sensato y viable emplear los mecanismos que ya se conocen y en los que la empresa no ha de destinar una gran inversión. Ello nos lleva a otro de los elementos que han condicionado la elección de los mecanismos de comunicación: la capacidad financiera de la empresa.

Como ya se ha mencionado, La Serrella es una PYME de reciente creación con beneficios en sus últimos ejercicios pero con poca capacidad de inversión. Ello limita los planes de acción en cuanto a comunicación, aunque la empresa es consciente de su importancia y la necesidad de inversión en este campo.

En relación al mecanismo de entrada, al tratarse de una exportación directa a través de la venta online, La Serrella será la responsable de toda la estrategia y de su coste. Además, conduce el Plan de Comunicación hacia el uso de mecanismos digitales que se encuentren al alcance de la empresa. Por otro lado, permite a la empresa una gran flexibilidad y control de las acciones de comunicación que realiza.

Por último, en cuanto al posicionamiento de la empresa, nos podemos fijar tanto en el tipo de cliente al que queremos atraer, como en la diferenciación de La Serrella y su producto respecto al de la competencia. Los atributos del producto y usos de consumo también representan un elemento importante a la hora de decidir los instrumentos de comunicación.

Instrumentos de comunicación

A continuación se detallan los instrumentos de comunicación que se van a utilizar para transmitir la información relativa a la actividad de la empresa en los mercados internacionales.

Sin embargo, un elemento importante que se debe mencionar antes, es el idioma. Como ya se ha presentado anteriormente en este proyecto, la empresa utiliza el

catalán, el castellano y el inglés como lenguas para la comunicación. En los nuevos mercados, Francia, Portugal e Italia, se considera necesario utilizar las lenguas de los países de destino, ya que es una manera de acercar el producto al cliente potencial. Es por ello que se contempla la opción de añadir el portugués, el francés y el italiano en los instrumentos de comunicación en el exterior.

Para el desarrollo de esta estrategia en otros países, la empresa también divide las acciones comunicativas en dos bloques: *Online* y *Offline*.

Online

La promoción *Online* del producto se realizará siguiendo la estrategia en el mercado local: a través de la página web de la empresa y de las redes sociales.

En cuanto a la página web, esta no requiere de grandes adaptaciones o inversión ya que está disponible y operativa. Únicamente se deberían incorporar los nuevos idiomas comentados. Como ya se ha avanzado, la composición de la página web es la siguiente:

- Introducción y bienvenida: Con fotos actualizadas, el acceso al menú principal, al idioma y las novedades más destacables.

- Catálogo: Menú con un índice de las distintas líneas de producto, su descripción, imágenes con zoom y precio.

- El taller: Recoge información sobre la historia de la empresa, de los materiales utilizados, política de sostenibilidad y el proceso productivo.

- Galería de imágenes y vídeos.

- Noticias y novedades: Notificación de intervenciones de la empresa en cualquier medio de comunicación, de asistencia a ferias, de innovaciones en la PYME, además de incluir noticias relacionadas con el sector y los productos de La Serrella.

- Localización y contacto: Localización geográfica de la empresa y el taller, puntos de venta geográficos, datos de contacto y horarios, así como enlaces para acceder a las redes sociales.
- Tienda *Online*: Portal de pedidos.

Por otro lado, en relación a las redes sociales, se van a adaptar/utilizar las siguientes: *Facebook, Instagram, Twiter, Youtube, LinkedIn* y *Google Adwords*. En estos medios, las publicaciones se realizarán en español, catalán e inglés por motivos de espacio y formato. Sin embargo, estas redes sociales permiten la publicación de novedades y acciones de comunicación de la empresa de forma muy recurrente, lo que permitiría adaptar publicaciones puntuales al país/países de destino deseado. Los objetivos y contenido de cada una de las redes sociales escogidas son las siguientes:

- *Facebook*: Adaptación del perfil empresarial para dar a conocer y difundir la marca en el exterior.
- *Twiter*: Publicación de noticias, comentarios y exclusivas, así como difundir la marca. Vinculación de noticias relacionadas con el sector de la moda, diseño y deportes.
- *LinkedIn*: Perfil e información de la empresa. Contacto con el mercado laboral.
- *Gogle Adwords*: Se trata de una inversión nueva para la empresa que se desarrolla con el objetivo de aumentar su repercusión en la red. Consiste en la aparición de la marca en el buscador de Google en los primeros niveles para búsquedas con palabras clave como “gafas”, “gafas de madera” o “gafas de sol”, en todos los idiomas de los nuevos países de destino (francés, italiano y portugués). A demás, otro objetivo es la contratación de un *banner* publicitario en una segunda fase de inversión.

Las tres primeras redes sociales escogidas son gratuitas, pero *Google Adwords* y el *banner* se calcula que tienen un coste de:

Google Adwords: 500,00 €/mes * 12 = 6.000,00 € (primera fase de inversión).

Precio de contratación de un *banner* publicitario: 2.000,00 € (segunda fase de inversión).

Al igual que en el mercado local, la comunicación *online* constituye el mecanismo más importante de comunicación para la empresa. Sin embargo, la comunicación *offline* puede suponer un apoyo para dar a conocer la marca sin necesidad de representar una gran inversión. Los mecanismos *offline* escogidos para los mercados exteriores serán:

- **Material promocional:** El uso de material promocional como catálogos, folletos y vídeos promocionales. Los vídeos se compartirán básicamente en la web y las redes sociales. Sin embargo, los catálogos y folletos son elementos que se pueden enviar (en los idiomas correspondientes) a minoristas que puedan estar interesados (potenciales clientes) y a los propios consumidores junto con la compra que realicen.
- **Ferias y eventos:** En una segunda fase de inversión, se realizará una investigación sobre ferias y convenciones del sector para decidir a cuál asistirá La Serrella para promocionar su producto. No necesariamente serán ferias en el extranjero, sino que se puede tratar de ferias o eventos nacionales con repercusión internacional.
- ***Merchandising* en el punto de venta:** En el caso del éxito en la implementación del plan de internacionalización inicial, el objetivo es avanzar hacia un siguiente nivel en la apertura al exterior. Ello conllevaría abrir nuevos mercados y la utilización de nuevos mecanismos de entrada través de, por ejemplo, minoristas. Ello permitiría realizar un plan de comunicación incorporando elementos de *merchandising* y promoción del producto en el punto de venta.
- **Boca-oreja:** Por último, mediante las recomendaciones de amigos, familiares y conocidos que hayan adquirido el producto, se hayan informado sobre él o hayan oído hablar de él, se genera una corriente de información gratuita sobre el producto.

5.4.3. Estrategia de distribución

Hasta el momento, el plan de internacionalización se ha centrado en el establecimiento de objetivos y estrategias para cumplirlos de diferente tipo: de segmentación, de posicionamiento, sobre elección de países de destino, de entrada, y otras más específicas y relacionadas con la oferta de la empresa como la política de precio, producto y comunicación. Todas ellas van definiendo lo **que** la empresa quiere exportar, determinando a **dónde** lo destinará, **quién** será su comprador potencial y como lo abordará, **cuál** es su lugar en el mercado y **cómo** llevará a cabo todas las acciones que le permitirán conseguir su objetivo esencial: la apertura a los mercados internacionales. Todos estos elementos influyen en la determinación de la estrategia

de distribución, que deberá ajustarse en función de los objetivos empresariales y estratégicos.

Dentro de la definición del “**cómo**”, en el apartado 5.1. *Elección mecanismo de entrada*, ya nos hemos referido al instrumento o canal al que recurrirá la empresa para comercializar sus productos en Francia, Italia y Portugal: la exportación directa a través del comercio *online*. Ello está directamente relacionado con la distribución del producto. Como ya se ha detallado, en el mercado local, la estrategia de distribución es mixta, combinando el uso de un canal directo y otro corto (a través de la tienda *online* y a través de tiendas físicas especializadas, respectivamente). En el caso internacional, el canal utilizado es sencillo, sin intermediarios y requiere de poca inversión, pudiendo alcanzar un volumen importante de clientes potenciales. Como ya se ha remarcado, este es un sistema de entrega del producto aconsejable en la primera fase de apertura al exterior, ya que no implica grandes esfuerzos y permite a la PYME ganar experiencia y visibilidad sobre el funcionamiento de los mercados y sus necesidades.

Por tanto, si relacionamos mecanismo de entrada con mecanismo de distribución, vemos que la estrategia de entrada directa y venta digital escogida por la empresa en los mercados internacionales hace referencia al canal directo de distribución. Bajo este sistema de distribución, la fabricación y almacenaje se dan en el país de origen y, a su vez, el cliente de La Serrella es también el consumidor final del producto. La formalización de la venta se realiza por Internet, donde los clientes realizan sus compras a través de la tienda online, la empresa prepara el producto y este se distribuye a través de un servicio de mensajería. Este servicio se encuentra previamente pactado bajo contrato entre la empresa y el proveedor de transporte. Aunque pueda resultar un sistema de distribución menos económico que, por ejemplo, el grupaje, se considera que será más seguro y adecuado en la primera fase de expansión internacional. Esto se debe a que, aunque se puede estimar la demanda, no hay un conocimiento del mercado suficiente que asegure unas ventas estables y de gran volumen.

En definitiva, los costes adicionales que deberá afrontar la empresa para acondicionar su sistema de distribución son los costes extra de transporte (si la estrategia, en función del análisis económico, se enfoca en ofrecer una entrega gratuita al consumidor), costes administrativos y desarrollo de la tienda *online* a través de la página web. Como la página web y la tienda online ya están operativas, los gastos se centrarían en su mantenimiento (aproximadamente estimados en 200€ al mes) y el pago de la comisión al proveedor Pay-Pal por las transacciones de venta *online* (2.9% de las ventas).

VI. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Hasta este punto hemos analizado la situación de la empresa, hemos establecido los objetivos en la internacionalización de su actividad y hemos concretados los planes de acción a desarrollar para poder conseguirlos. El siguiente paso en la elaboración del plan de internacionalización, y para concluir su viabilidad, es la realización del análisis económico y financiero.

En el plan económico y financiero se presentan, sobre la base de la actividad normal de La Serrella, los datos relativos a las inversiones adicionales derivadas de la comercialización en el extranjero y el plan de financiación. Por otro lado, y teniendo en cuenta los ingresos esperados y los costes no imputables al producto, se presenta la previsión de resultados y tesorería, el balance de situación, el punto de equilibrio y la evaluación general del proyecto desde el punto de vista económico.

Para realizar los cálculos y previsiones sobre el estado económico y financiero del proyecto se ha utilizado una hoja de cálculo proporcionada por *Catalunya Emprèn*²⁸ del Departamento de Empresa y Ocupación de la *Generalitat de Catalunya*. El procedimiento a seguir consta de la introducción de los datos relativos a la actividad normal de la empresa, las inversiones, la financiación, los ingresos esperados y los gastos no imputables al producto (costes fijos). A partir de estos datos, se han generado los distintos estados financieros de la empresa.

El objetivo es poner en funcionamiento el proyecto, y empezar a comercializar en el extranjero, a partir de junio de 2017. La empresa se encuentra preparada en términos de fabricación para ello y, además, se aprovecharía la temporada alta de ventas, que es en verano. Por ello, para el análisis de viabilidad económica, se estudiarán los resultados totales de un año, considerando que el año fiscal de la empresa empieza en junio de 2017. De esta manera podremos ver el impacto de la internacionalización en el total de un ejercicio de la empresa.

Por tanto, vamos a realizar un plan económico que refleje los resultados del primer ejercicio en el que la empresa se internacionaliza. Para ello se considerará que en el mercado exterior, la empresa vende el 40% de lo que vende en el mercado nacional. Es lo que llamaremos, un escenario realista. Esta aproximación se utilizará para el análisis de todos los estados financieros. Sin embargo, para obtener una visión más objetiva, para el Resultado del Ejercicio se van a analizar tres posibles escenarios resultantes de la internacionalización, que contemplan distintos grados de éxito tras la implementación del plan.

En el primer escenario, el favorable, consideraremos que las ventas de La Serrella en el extranjero serán iguales a las que obtiene en el mercado nacional (el 100% de las

²⁸ *Xarxa Catalunya Emprèn. Generalitat de Catalunya. Crea tu negocio, Plan de empresa. Cómo hacer el plan económico-financiero.* Disponible online en www.xarxaempren.gencat.cat/inicia/cat/informes/2007. Consulta el 10 de abril 2017.

ventas nacionales). En el segundo escenario, el realista, las ventas en los nuevos mercados serán inferiores a las españolas, esperando obtener un 40% de las ventas nacionales. Por último, en el tercer escenario que vamos a evaluar, la previsión de ventas es mucho más pesimista y, en los mercados extranjeros, se espera obtener solo un 5% de las ventas obtenidas en el mercado local.

Plan de inversiones y financiación

A continuación se presenta una tabla que recoge las inversiones a realizar derivadas de la internacionalización, así como las fuentes de financiación que utilizará la empresa para hacer frente al pago de las inversiones.

| INVERSIONES (en €) | | FINANCIACION (en €) | |
|--|------------|----------------------------|------------|
| | Primer año | | Primer año |
| INVERSIONES INTANGIBLES | 5.200,00 | RECURSOS PROPIOS | 6.010,00 |
| Propiedad industrial (patentes y marcas) | 600,00 | Capital Social | 3.010,00 |
| Aplicaciones informáticas | 4.600,00 | Aportaciones de los socios | 3.000,00 |
| INVERSIONES MATERIALES | 440,00 | Subvención | 00,00 |
| Equipos procesos información | 200,00 | Provisiones | 840,00 |
| Otro inmovilizado material | 240,00 | TOTAL FINANCIACIÓN | 6.850,00 |
| EXISTENCIAS | 1.210,00 | | |
| TOTAL INVERSIONES | 6.850,00 | | |
| | | | |
| Máxima necesidad de financiación | | 2.491,76 | |
| Mes en el que se produce | | Junio | |
| Cubierta con financiación a largo plazo | | 6.850,00 | |

Tabla 25. Plan de inversiones y financiación. Fuente: Elaboración propia.

Los recursos necesarios para completar un ejercicio económico una vez la empresa se haya internacionalizado se clasifican en inversiones intangibles, materiales y existencias. El total, 6.850€, es igual a la financiación que requiere la empresa. Como se muestra en la Tabla 25, La Serrella se autofinanciará con fondos propios, ya que la inversión requerida no es muy elevada.

En concreto, de las inversiones que se reflejan, las intangibles son las que hacen referencia a la internacionalización. Las inversiones materiales se realizan para la actividad normal de la empresa, pero las inversiones intangibles incrementan notablemente debido a la actividad en los nuevos mercados.

En primer lugar, en la propiedad industrial se plasman los gastos de mantenimiento de patentes en el mercado nacional pero también los gastos de creación y mantenimiento de la marca en los nuevos mercados extranjeros. Se calcula que estos gastos ascienden a unos 600€ anuales.

En segundo lugar, la inversión en aplicaciones informáticas hace referencia al desarrollo de la página web con la incorporación de nuevos idiomas, pero también al mantenimiento general del sitio web y el de la tienda *online*. Como se refleja en la Tabla 25, esto representa una inversión de 1.000€ anuales y 300€ mensuales, respectivamente.

En cuanto a la financiación, los socios han acordado realizar una aportación de 3.000€ para la posible ejecución del proyecto de internacionalización de la empresa. Esta aportación se realizará de forma equitativa, es decir, cada socio aportará 1.500€. Por otro lado, se ha dotado una provisión para impuestos, retribuciones y otras prestaciones al personal por valor de 840€.

Por último, el Plan de Inversiones y Financiación (Tabla 25) nos muestra cuál es la máxima necesidad de financiación que tendrá la empresa (2.491,76€) y el mes en el que se dará. Esto será en junio de 2017, coincidiendo con el inicio de la ejecución del Plan de Internacionalización.

Previsión de tesorería

Como podemos ver en la Tabla 27, los cobros del primer año en los nuevos mercados superan en importe a los pagos que se habrán de realizar en el mismo periodo. Esto muestra la capacidad de pago de la empresa y es un buen síntoma del éxito que puede alcanzar la empresa con la implementación del plan de internacionalización.

| | PRODUCTOS | UNIDADES | PRECIO (€) |
|--------------------------|------------------------|----------|------------|
| Mercado Nacional | Línea Clásica | 40 | 85.00 |
| | Línea de Temporada | 20 | 95.00 |
| | Modelos Personalizados | 32 | 100.00 |
| | Línea de exclusividad | 8 | 105.00 |
| Nuevos mercados (40%) | Línea Clásica | 3 | 85.00 |
| | Línea de Temporada | 9 | 95.00 |
| | Modelos Personalizados | 24 | 100.00 |
| | Línea de exclusividad | 4 | 105.00 |

Tabla 26. Previsión de ventas. Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos contemplados están en función de las ventas mensuales previstas para todo el ejercicio (ver Tabla 26). Se ha estimado que las ventas de la empresa en el mercado nacional se mantendrán como en la actualidad (100 gafas mensuales), y se han añadido las previsiones de venta en el extranjero (40% de las ventas en el mercado nacional). En la Tabla 26 se muestran las previsiones de ventas para las distintas gamas de producto, y en función del mercado (nacional y extranjero).

Por otro lado, los pagos que se deberán realizar engloban una gran variedad de gastos. Como podemos ver, los servicios externos representan la partida más grande, seguidos de los gastos de personal. Los servicios externos recogen el alquiler mensual de la cortadora láser, las comisiones sobre las ventas, el transporte de existencias, los suministros, los gastos de publicidad y otros. Los gastos de personal, por su parte, derivan de la cotización del régimen especial de autónomos.

| PLAN DE TESORERIA (en €) | |
|-----------------------------|-------------------|
| | Primer año |
| COBROS | |
| Ingresos | 159.216,00 |
| IVA COBRADO | 23.536,80 |
| Financiación | 6.850,00 |
| TOTAL COBROS | 189.602,80 |
| PAGOS | |
| Compras y trabajos de otros | 18.280,00 |
| Servicios externos | 92.872,81 |
| Alquileres | 4.266,00 |
| Servicios de profesionales | 553,00 |
| Comisiones | 3.693,81 |
| Transporte de existencias | 3.600,00 |
| Publicidad | 66.000,00 |
| Suministros | 2.160,00 |
| Gastos diversos | 12.600,00 |
| Gastos de Personal | 28.800,00 |
| Retribuciones | 28.800,00 |
| Hacienda Pública | 4.036,32 |
| Retenciones IRPF | 1.092,00 |
| Pagos a cuenta IRPF | 2.944,32 |
| Inversiones | 4.779,66 |
| IVA PAGADO | 24.471,44 |
| TOTAL PAGOS | 173.240,23 |
| COBROS - PAGOS | 16.362,57 |

Tabla 27. Plan de tesorería. Fuente: Elaboración propia.

Previsión de resultados

Como se ha comentado, para la previsión de resultados se van a analizar tres escenarios: favorable, realista y pesimista.

| CUENTA DE RESULTADOS | | | | | | |
|-------------------------------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|--------------|
| Escenarios | FAVORABLE | | REALISTA | | PESIMISTA | |
| | Importe (€) | % | Importe (€) | % | Importe (€) | % |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas | 229.920 | 100 | 159.216 | 100 | 117.972 | 100 |
| TOTAL INGRESOS | 229.920 | 100 | 159.216 | 100 | 117.972 | 100 |
| GASTOS | | | | | | |
| Compras/ Trabajos de otras empresas | 25.200 | 11 | 17.280 | 11 | 12.660 | 11 |
| MARGEN DE CONTRIBUCIÓN | 204.720 | 89 | 141.936 | 90 | 105.312 | 90 |
| Servicios externos | 95.794 | 42 | 94.153 | 59 | 93.196 | 79 |
| Gastos de personal | 28.800 | 13 | 28.800 | 18 | 28.800 | 24 |
| EBITDA | 80.126 | 35 | 18.982 | 12 | -16.685 | -14 |
| Amortizaciones | 1.176 | 0.5 | 1.176 | 0.7 | 1.176 | 1 |
| RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | 78.950 | 34 | 17.805 | 11 | -17.861 | -15 |
| Gastos Financieros | | | | | 236 | 0.2 |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | 78.950 | 34 | 17.805 | 11 | -18.098 | -15 |
| Tributos | 15.790 | 7 | 3.561 | 2 | | |
| RESULTADO | 63.160 | 28 | 14.245 | 8.9 | -18.098 | -15.3 |

Tabla 28. Previsión de resultados. Fuente: Elaboración propia.

A partir de la diferencia entre los ingresos y los gastos previstos, en la Tabla 28 se muestran los beneficios previstos para los tres escenarios mencionados. Los porcentajes muestran qué proporción representa cada partida sobre el total de los ingresos. De esta manera, del total de ingresos que deriva de la venta de gafas de madera, el margen de contribución representa alrededor de un 90% de los ingresos en los tres escenarios. El margen de contribución es el resultado de la diferencia entre los ingresos y los gastos derivados de la compra de existencias y los trabajos de otras empresas.

El resultado varía notablemente en los tres escenarios, dando un saldo final positivo para el caso favorable y realista, y negativo para el pesimista. En el escenario favorable la empresa tendría un resultado de 63 mil euros anuales, representando un 28% de los ingresos. En la segunda opción, si las ventas ascienden a un 40% de lo que se registra en España, vemos un resultado final de 14 mil euros, que representan un 9% de los ingresos. Por último, si consideramos que las ventas en el extranjero serán un 5% de las ventas nacionales, el resultado del ejercicio sería negativo, representando unas pérdidas de 18 mil euros para la empresa.

Análisis del punto de equilibrio

Teniendo en cuenta los ingresos potenciales y mensuales a los que aspira la empresa, a continuación vamos a estudiar cuál es el punto de equilibrio de la actividad.

| | | PUNTO DE EQUILIBRIO (€) | | | | | | |
|------------------|------------------------|-------------------------|------------|--------------------------------|----|------------|------------------------------|--|
| | | 11.900 | | Ingresos mensuales potenciales | | | Ingresos Punto de Equilibrio | |
| | PRODUCTOS | Precio | Unidades | Importe (€) | % | Unidades | Importe (€) | |
| Mercado nacional | Línea Clásica | 85 | 40 | 3.400 | 18 | 24.8 | 2.112 | |
| | Línea de Temporada | 95 | 20 | 1.900 | 10 | 12.4 | 1.180 | |
| | Modelos Personalizados | 100 | 32 | 3.200 | 17 | 19.9 | 1.988 | |
| | Línea de Exclusividad | 105 | 8 | 840 | 4 | 5.0 | 522 | |
| Nuevos mercados | Línea Clásica | 85 | 8 | 680 | 4 | 5.0 | 422 | |
| | Línea de Temporada | 95 | 22 | 2.090 | 11 | 13.7 | 1.298 | |
| | Modelos Personalizados | 100 | 60 | 6.000 | 31 | 37.3 | 3.727 | |
| | Línea de Exclusividad | 105 | 10 | 1.050 | 6 | 6.2 | 652 | |
| TOTAL | | | 200 | 19.160 | | 125 | 11.900 | |

Tabla 29. Análisis del punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia.

El concepto de punto de equilibrio se refiere a las ventas necesarias (en unidades o en euros) que se deben alcanzar para que el beneficio de la empresa resulte ser 0. Es decir, que la empresa no tenga ni beneficios ni pérdidas, pero cubra con los costes de producción.

Como podemos ver en la Tabla 29, a partir de la venta de 125 unidades, la empresa obtendría beneficios. En euros, este punto de equilibrio se encuentra en los 11.901 € de ventas. Cada tipo de producto, sin embargo, tiene su propio punto de equilibrio, ya que se espera un volumen de ventas y se establece un precio diferente para cada línea de producto, teniendo en cuenta también dónde se comercializa.

El análisis de punto de equilibrio también nos muestra que los productos que se van a destinar al extranjero soportan una mayor proporción de las ventas necesarias para llegar al punto de equilibrio. Ello se debe al tipo de planificación que se ha utilizado para estimar las ventas. Y es que se espera que en los nuevos mercados las ventas sean mayores en los productos más caros, que corresponden a la línea de modelos personalizables y de exclusividad.

Balance de situación

El último estado financiero a analizar es el balance de situación. En la Tabla 30 podemos ver la composición del activo y del pasivo esperada para el primer año de internacionalización de la empresa.

| ACTIVO (en €) | Año 2017 | PN Y PASIVO (en €) | Año 2017 |
|------------------------------|------------------|---------------------------------|------------------|
| INMOVILIZADO | 3.603,39 | PATRIMONIO NETO | 17.254,73 |
| INMOVILIZADO INTANGIBLE | 3.305,08 | Capital social | 3.010,00 |
| Propiedad Industrial | 508,47 | Reservas | |
| Aplicaciones Informáticas | 3.898,31 | Remanente | |
| Amort. Acum. Inmov. Inm. | -1.101,69 | Resultados negativos anteriores | |
| INMOVILIZADO MATERIAL | 298,31 | Pérdidas y ganancias | 14.244,73 |
| Equipos procesos información | 169,49 | PASIVO NO CORRIENTE | |
| Otro inmovilizado material | 203,39 | PASIVO CORRIENTE | 3.805,86 |
| Amort. Acum. Inmov. Mat. | -74,58 | Proveedores | |
| EXISTENCIAS | 1.000,00 | Hacienda pública acreedora | 805,85 |
| DEUDORES | 934,64 | HP acreedora por IS | |
| Hacienda Pública Deudora | 934,64 | HP acreedora por IRPF | 805,85 |
| CUENTAS FINANCIERAS | 15.522,57 | HP acreedora por IVA | |
| Tesorería | 15.522,57 | Cuentas corrientes con socios | 3.000,00 |
| SUMA ACTIVO | 21.060,60 | SUMA PASIVO | 21.060,60 |

Tabla 30. Balance de situación. Fuente: Elaboración propia.

El activo recoge los bienes y derechos de la empresa, mientras que el pasivo representa la financiación de este, o las obligaciones de la compañía. Tal y como establecen las normas contables, la suma del activo y del pasivo debe ser igual (21.060,00 €).

Reflejado en el activo encontramos, básicamente, el inmovilizado, las existencias y las cuentas financieras, ordenados en función de su liquidez. Dentro del inmovilizado encontramos el coste y mantenimiento de las patentes, el mantenimiento de la página web, los costes relacionados con la creación de la nueva marca, y la amortización. Por otro lado, el inmovilizado material recoge la maquinaria propiedad de la empresa, los ordenadores y otras herramientas necesarias, así como su amortización. Por último, las existencias representan el aprovisionamiento necesario para la fabricación, mientras que las cuentas financieras se refieren a la tesorería, que son los movimientos de efectivo de la empresa.

Como ya se ha mencionado, la suma del patrimonio neto y el pasivo es igual a la suma del activo. El patrimonio neto contiene las aportaciones al capital de los socios y los beneficios obtenidos que no se han distribuido. El pasivo está compuesto por la deuda a corto plazo en su totalidad que, como vemos, está compuesta por las cuentas corrientes con socios y HP acreedora por IRPF.

VIII. CONCLUSIONES

Con el presente informe se ha logrado alcanzar el objetivo principal planteado en su introducción, que se centra en la elaboración de un Plan de Internacionalización para una PYME dedicada al diseño y fabricación de complementos mediante materiales nobles para el sector de la moda. Tal y como estudia el proyecto, la alternativa de lanzarse a la comercialización internacional del producto es una oportunidad muy conveniente y viable para La Serrella.

El fenómeno de la globalización actúa como un mecanismo impulsor de la transformación comercial a nivel mundial, innovando y perfeccionando continuamente las herramientas utilizadas en el comercio internacional. Los acuerdos, legislaciones, normativas, infraestructuras, Internet y la cultura internacional van conformando un escenario cada vez más atractivo para la apertura comercial. Y es que las facilidades para los negocios entre distintos países es un hecho en continua evolución, que ha llegado a un nivel muy desarrollado en el caso de la Unión Europea. Esta situación se puede considerar como una justificación primaria para el lanzamiento del presente Plan de Internacionalización.

La relativa sencillez del proceso de internacionalización en la UE y la escasa necesidad de recursos para ello son piezas fundamentales para el éxito del proyecto. La mayor motivación para la implantación del Plan, no obstante, es la oportunidad de desarrollo de la empresa en términos de ventas, beneficios, conocimiento y experiencia, así como el potencial crecimiento al que puede aspirar la PYME en el mercado mundial. La comercialización del producto en otros países ofrece a la empresa el acceso a un gran volumen de clientes potenciales que se pueden traducir en ventas. Además, como resultado del análisis de la trayectoria de la PYME y de su entorno, se ha detectado una creciente saturación del mercado nacional, así como la aparición de oportunidades de negocio o nichos de mercado en otros países. Es por todo ello que la comercialización internacional del producto de La Serrella puede suponer la supervivencia y, si conoce el éxito en el extranjero, el continuo crecimiento de la empresa.

Tras detallar cual ha sido el escenario motivador y que justifica la ejecución del proyecto, cabe destacar la funcionalidad del informe, que ha permitido la autoevaluación del Plan ofreciendo una visión global, y a la vez detallada, de los objetivos y procesos a seguir. En él se desarrollan cada uno de los factores y elementos que intervienen en la apertura al exterior de la empresa, evaluando el impacto en cada área del negocio. Con el correcto seguimiento e implantación del Plan, la planificación de la internacionalización resulta más sencilla y presenta un menor riesgo de fracaso.

Del análisis de la situación actual de La Serrella y su entorno, se concluye que la empresa se encuentra en una buena condición para la internacionalización en términos de concepto de negocio, motivaciones, producto y principios empresariales.

Todo ello dota a la empresa de una identidad y manera de hacer que resulta atractiva para la actuación en el mercado internacional.

Por otro lado, tras realizar un análisis profundo del mercado, la demanda y la competencia nacional, se ha concluido que la ventaja competitiva de la empresa está configurada por distintos elementos pero, esencialmente, por el valor añadido que aporta su producto al mercado. La oferta de un producto artesanal y personalizable, así como su buena relación calidad precio, son las claves del éxito de La Serrella en el mercado nacional, tal y como demuestran los estados financieros del último ejercicio. Del desempeño del negocio en España, y considerando la apertura de los nuevos mercados exteriores, se establecen una serie de oportunidades y amenazas a las que se puede enfrentar la PYME. En resumen, las oportunidades (como la existencia de nichos de mercado) son mayores que las amenazas detectadas (como, por ejemplo, la competencia creciente). Por todo ello se concluye que, como alternativa a la saturación del mercado nacional, La Serrella tiene oportunidades de crecimiento en el extranjero mediante la explotación de su mayor ventaja competitiva: la personalización del producto.

En cuanto al desarrollo de la estrategia de internacionalización, son de distinta naturaleza los elementos estudiados, pero el conjunto de ellos define el carácter y el esperado desempeño de la PYME en el extranjero. En el plano internacional, la empresa ha optado por seguir la estrategia en el mercado español en muchos aspectos del ejercicio económico, dado que ello se traduce en una menor necesidad de financiación y un aprovechamiento del conocimiento ya adquirido sobre el negocio.

Más concretamente, del análisis y selección de mercados, se ha concluido que los destinos más recomendables y con mayores posibilidades de éxito son Francia, Italia y Portugal. Los factores de cercanía geográfica, cultural, demográfica, económica, y la pertenencia al mismo bloque económico y comercial (la UE), constituyen la base de esta decisión.

En cuanto al mecanismo de entrada, la estrategia a seguir se centra en la exportación directa a través del comercio online, ya que requiere de pocas adaptaciones e inversiones, representando también una mayor seguridad y control por parte de la empresa sobre la comercialización de sus productos en los nuevos mercados.

En relación a la segmentación y el posicionamiento, el plan determinado se basa en el objetivo estratégico de la empresa en el mercado nacional, así como la estrategia de marketing mix. Al considerar que el consumidor potencial en los mercados escogidos es significativamente similar al español, las características que definen al cliente se mantienen en los nuevos mercados. Por su parte, el posicionamiento estratégico e internacional de la empresa se basa en la ventaja competitiva, centrada en los atributos del producto y buena relación calidad-precio. Por último, la estrategia de marketing mix se ha debido adaptar al comercio internacional en algunos aspectos relacionados con la preparación del producto para su venta, la marca, el incremento

del coste en la distribución internacional y la adaptación de la estrategia de comunicación teniendo en cuenta las distintas lenguas y prácticas locales. Cabe destacar, sin embargo, que la base del éxito esperado en la internacionalización se centra en el producto estratégico resultante del análisis de los factores relevantes del producto: las gafas personalizables.

La última fase de análisis de la implantación del Plan de Internacionalización se ha centrado en el estudio económico y financiero del proyecto. Esta constituye una etapa determinante en el proceso, que señala la viabilidad de la apertura al exterior en función de los recursos de la PYME. Del análisis se puede concluir que la necesidad de inversión es mínima y que la financiación del Plan se realizará mediante la autofinanciación, con el apoyo de las aportaciones de los socios. Tras la elaboración de los distintos estados financieros, la cuenta de resultados obtenida muestra los escenarios de tres contextos distintos. De ello concluimos que la empresa tiene grandes posibilidades de éxito tanto en un escenario favorable como realista, aunque se enfrenta al riesgo de incurrir en pérdidas si las ventas obtenidas en el extranjero son muy inferiores a las nacionales (en concreto, si las ventas internacionales representan únicamente el 5% de las nacionales). En definitiva, el rango establecido para el escenario poco favorable es extremadamente pesimista, por lo que no se esperan obtener dichos resultados.

Dejando de lado los objetivos más técnicos del trabajo realizado, cabe mencionar que el presente proyecto ha alcanzado los distintos objetivos genéricos y personales planteados. Además de contribuir a la creación de un Plan que permita a La Serrella crecer como empresa y tener éxito en el extranjero, personalmente he podido conocer y aplicar el procedimiento que debe seguir una empresa para internacionalizarse. Por otro lado, me ha permitido desarrollar conocimientos de planificación estratégica, aplicar los conocimientos adquiridos en el Máster de Internacionalización, y mostrar mi capacidad para elaborar un Plan de Internacionalización.

Finalmente, se puede concluir que el Plan de Internacionalización resultante detalla el posicionamiento de la empresa en el extranjero y respalda su entrada en los nuevos mercados. Constituye una herramienta útil y fiable que, además de garantizar el aumento de las ventas, de su correcta aplicación podemos esperar un crecimiento de La Serrella y el éxito en el comercio internacional.

BIBLIOGRAFIA

Acotex Head Quarter. *El Comercio Textil en Cifras* [en línea]. Madrid, 2013. [Consulta: enero 2017]. Disponible en: <www.acotex.org/biblioteca/el-comercio-textil-en-cifras/>.

Banco Mundial. Base de datos del Banco Mundial [en línea]. [Consulta: marzo 2017]. Disponible en: <<http://datos.bancomundial.org/indicador>>.

BLANCO, Daniel. *Calidad estrategia y liderazgo*. Blog [en línea] dbcalidad, enero 2016. [Consulta: abril 2017]. Disponible en: <<http://dbcalidad.blogspot.co.uk/2016/01/el-reloj-estrategico-bowman.html>>.

Blickers. *Análisis del sector óptico* [en línea]. España. Publicado 27 maig 2013. [Consulta: enero 2017]. Disponible en: <www.blickers.com/analisi-del-sector-optico/>.

CANO, María José; BEVIÁ, Begoña. Escuela de organización industrial, EOI. *Estrategias y Plan de Internacionalización* [en línea]. Fecha de realización: febrero 2010. [Consulta: 10 octubre 2016]. Disponible en: <https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjqttnjlezPAhXJCcAKHaUWBL4QFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fapi.eoi.es%2Fapi_v1_dev.php%2Ffedora%2Fasset%2Fdoi%3A67016%2Fcomponente67014.pdf&usg=AFQjCNHsewVSaTBH22l8CuXyKPlzvZxZOA>.

CASTÁN, José M. Master en Internacionalización, Universidad de Barcelona. Apuntes Internacionalización de la empresa, *La estrategia de Internacionalización*.

Comisión Europea. Comercio, Requisitos – *Requisitos técnicos*. [Consulta: abril 2017]. Disponible en <www.exporhelp.europa.eu>.

CORISCO, María. *El sector óptico a revisión*. Fecha de realización: agosto 2015. [Consulta: 19 noviembre 2016]. Disponible en: <<http://www.fueradeserie.expansion.com/2015/08/18/moda/1439881989.html>>.

Economist Intelligence Unit. *Democracy Index 2010*. [Consulta: marzo 2017]. Disponible en: <www.graphics.eiu.com>.

Expansión. *Países Desarrollados*. [Consulta: marzo 2017]. Disponible en: <<http://www.expansion.com/diccionario-economico/paises-desarrollados.html>>.

Feler. España. [Consulta: noviembre 2016]. Disponible en: <<https://www.felersunglasses.com/>>.

Generalitat de Catalunya. *Xarxa Catalunya Emprèn*. Crea tu negocio, Plan de empresa. *Cómo hacer el plan económico-financiero*. [Consulta: abril 2017]. Disponible en: <www.xarxaempren.gencat.cat/inicia/cat/informes/2007>.

La Serrella, [Consulta: abril 2017]. Disponible en: <www.laserrella.com>.

Laveta. Málaga, España. [Consulta: noviembre 2016]. Disponible en: <<http://www.lavetaeyewear.com/>>.

Longitud de Onda. *Veinte datos clave del mercado óptico español* [en línea]. Fecha de realización: 27 octubre 2010. [Consulta: 28 octubre 2016]. Disponible en: <<http://www.longitudeonda.com/index.php/20-datos-clave-del-sector-optico-espanol/>>.

Longitud de Onda. *Diez tendencias que cambiarán el sector óptico* [en línea]. Actualizado: 8 marzo 2011. [Consulta: 21 octubre 2016]. Disponible en: <<http://www.longitudeonda.com/index.php/10-tendencias-que-cambiaran-el-sector-optico/>>.

Longitud de Onda. *Libro Blanco de la Visión, cifras y datos más destacados* [en línea]. Fecha de realización: 17 diciembre 2013. [Consulta: 20 noviembre 2016]. Disponible en: <<http://www.longitudeonda.com/index.php/libro-blanco-de-la-vision-cifras-y-datos-mas-destacados/>>.

Longitud de Onda. *Estadísticas de ventas de gafas en España* [en línea]. Fecha de realización: 5 diciembre 2012. [Consulta: 4 noviembre 2016]. Disponible en: <<http://www.longitudeonda.com/index.php/estadisticas-de-ventas-de-gafas-en-espana-3t-2012/>>.

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Gobierno de España. Comercio exterior – Información Sobre Países. [Consulta: marzo 2017]. Disponible en: <<http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/informacion-sobre-paises>>.

MisturaCanada. Toronto, Canadá. [Consulta: marzo 2017]. Disponible en: <<http://misturacanada.com/>>.

Modaes. *Indicador del Comercio de Moda: el sector arranca el año con una caída de ventas del 9,1%* [en línea]. España. Fecha de realización: 2013. [Consulta: octubre 2016]. Disponible en: <<http://www.modaes.es/entorno/20130208/indicador-del-comercio-de-moda-el-sector-arranca-el-ano-con-una-caida-de-ventas-del-91.html>>.

Modaes. *Indicador del Comercio de Moda* [en línea]. España. Fecha de realización: abril 2014. [Consulta: 5 octubre 2014]. Disponible en: <<http://www.modaes.es/indicador-comercio-moda-es.html>>.

Modaes. *Relevo al frente de Acotex: Eduardo Zamácola tomará la presidencia tras la salida de Borja Oria*. Fecha de realización: junio 2015. [Consulta: 20 noviembre 2016]. Disponible en: <<http://www.modaes.es/entorno/20150603/relevo-al-frente-de-acotex-eduardo-zamacola-tomara-la-presidencia-tras-la-salida-de-borja-oria.html>>.

Moler. Valencia, España. [Consulta: noviembre 2016]. Disponible en: <<https://www.moler.es/tienda/es/>>.

MORRAÑO, Xavier. Blog online Marketing y Consumo. Artículo *Estrategias de posicionamiento*. Fecha de realización: octubre 2010. [Consulta: abril 2017]. Disponible en: <<http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>>.

MUNDET, Jordi. Barcelona Activa, Empresa (Ajuntament de Barcelona). *Com es fa un pla estratègic d'internacionalització*. Fecha de realización: 15 de mayo de 2012.

Oficina Española de Patentes y Marcas. Gobierno de España, Ministerio de Industria, Energía y Turismo. *Tasas y precios públicos de la oficina española de patentes y marcas 2014* [en línea]. España [Consulta: marzo 2017]. Disponible en:

<www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Tasas/Tasas_SignosDistintivos_Enero_2014.pdf>.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). Base de datos de las NNUU. [Consulta: marzo 2017]. Disponible en: <<https://esa.un.org/unpd/wpp/Download/Standard/Population/>>.

OMPI, Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. [Consulta: abril 2017]. Disponible en: <www.wipo.int>.

Palens. Barcelona, España [Consulta: noviembre 2016]. Disponible en: <www.palens.com>.

PayPal. [en línea]. España [Consulta: marzo 2017]. Disponible en: <https://www.paypal.com/es/cgi-bin/webscr?cmd=_display-receiving-fees-outside&countries>.

Rajapack. Embalajes Rajapack, España. [Consulta: abril 2017]. Disponible en: <www.rajapack.es>.

Rezin. Paris, Francia. [Consulta: marzo 2017]. Disponible en: <<https://en.rezinwood.com/>>.

RODRIGUEZ, A., NIETO, M.J., FERNANDEZ, Z., REVILLA, A. (2014). *Manual de Creación de Empresas*. Madrid: Editorial Aranzadi.

Shwood. Portland, EEUU. [Consulta: noviembre 2016]. Disponible en: <<https://www.shwoodshop.com/eu>>.

Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, Sabi. Empresas fabricantes y distribuidores de gafas [en línea]. España. Datos del ejercicio 2012. [Consulta: 10 noviembre 2016]. Disponible en: Base de datos Sabi, Universidad de Barcelona.

Skog. Lisboa, Portugal [Consulta: marzo 2017]. Disponible en: <<http://skogeyewear.com/>>.

TIS Consulting Group, blog. Artículo *Segmentación de mercado: estrategias básicas para identificar segmentos y elegir un mercado meta*. [Consulta: marzo 2017]. Disponible en: <<http://tisconsulting.org/es/blog/market-segmentation-basic-strategies/>>.

Universidad de Barcelona. Material docente de la asignatura Unión Europea del Master de Internacionalización, profesora Montserrat Millet. Curso 2015-2016.

Vuerich B. [Consulta: noviembre 2016]. Disponible en: <<http://www.vuerichb.cc/>>.

Woodglass. Galicia, España [Consulta: noviembre 2016]. Disponible en: <<http://woodglass.es/>>.

Woodone. Varna, Italia [Consulta: marzo 2017]. Disponible en: <<http://www.woodone.it/en/contact-us/>>.