



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“BÚSQUEDA ESTRATÉGICA DE INTERNACIONALIZACIÓN.
EL CASO DE RUSTHOVEN BV.”**

MARÍA ELENA GARCÍA VERDUGO

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, JULIO 2020



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2019-2020

TRABAJO FIN DE GRADO

**“BÚSQUEDA ESTRATÉGICA DE INTERNACIONALIZACIÓN.
EL CASO DE RUSTHOVEN BV.”**

Trabajo presentado por: García Verdugo, María Elena

Firma:



Tutor: Herrero Martínez, Marta

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, Julio 2020

Preámbulo:

El motivo principal por el cual me comprometo a llevar a cabo este informe sobre una búsqueda estratégica de internacionalización para la empresa Rusthoven BV junto con la filial SPIE en Países Bajos, es el de completar la tarea del TFG, Trabajo de Fin de Grado en la Facultad de Comercio de la Universidad de Valladolid.

Desde que empecé mis estudios he tenido relación directa con diferentes empresas, entre ellas, compañías de seguros, debido a que estuve realizando unas prácticas tras completar un Ciclo Superior de Administración y Finanzas que cursé en el IES Ribera de Castilla de Valladolid. Las prácticas las realicé en una correduría de seguros por lo que día a día tenía contacto con las aseguradoras con las que trabajábamos, así como con nuestros clientes. Tras realizar las prácticas, estuve trabajando en esta correduría durante seis meses.

Durante mis estudios en el IES Ribera de Castilla, disfruté de la participación en el Proyecto de Simulación Activa de Empresas con Finalidad Educativa, SEFED, para la creación de un mercado virtual internacional. Aunque era una empresa simulada, pude rotar por todos los departamentos con los que cuenta una gran empresa comercial, como son el de Compras, Ventas, Contabilidad, RRHH, etc., adquiriendo conocimientos y práctica para trabajar en una empresa real.

Tras trabajar en la correduría de seguros antes mencionada, comencé a estudiar el Grado de Comercio en la Universidad de Valladolid, lo que pude compaginar durante los dos primeros años trabajando en una empresa de atención al cliente.

Las prácticas de este Grado de Comercio las realicé en el departamento administrativo de una empresa ubicada en el parque tecnológico de Boecillo, la cual estaba relacionada con la detección de diferentes sustancias como son los explosivos y otras muchas sustancias químicas. Mi labor en esta empresa fue la de desarrollar e implementar un software ERP para la gestión global de pedidos y compras en la empresa, también me encargué de diseñar la interfaz gráfica de su sistema operativo.

En mi cuarto año de estudios del Grado de Comercio, tuve la suerte de poder disfrutar una estancia Erasmus, y es de ahí de donde surge la idea de elegir este tema, a través de mi estancia de cinco meses en los Países Bajos. A través de la Universidad de acogida, tuvimos relación directa con empresas reales. Colaborábamos con diferentes empresas para conocer en la medida de lo posible su funcionamiento interno, y a la vez, los estudiantes, a través de un estudio profundo, que se alargó durante todo el cuatrimestre, tratamos de ayudar a la empresa con la que colaborábamos en todo lo posible, dando lo mejor de nosotros mismos.

La empresa con la que yo trabajé y con la que prácticamente estuve en contacto desde el primer día de clase, se dedicaba principalmente al mantenimiento y construcción de muchos de los grandes puentes que existen en los Países Bajos. Pero ellos querían explorar nuevos campos, como es el de comercializar sus productos fuera del país de origen, y decidieron colaborar con la Universidad NHL de Leeuwarden y en este caso conmigo, una estudiante Erasmus, para llevar a cabo una labor de investigación que tuviera como resultado una visión más clara de lo que tenían pensado hacer y asegurar con ello, el éxito tanto de su proyecto como del mío propio.

Gracias a esta experiencia en la que estuve involucrada, me veo en la actualidad capaz de entender un poco mejor el funcionamiento de empresas de diferentes sectores, ya que, aunque yo trabajé con una que tenía en mente poder llegar a exportar, otros de mis compañeros trabajaron con otras que nada tenían que ver, ni en cuanto a objetivos, ni en cuanto al sector, y por lo tanto, el trabajo que cada uno de nosotros teníamos que realizar era totalmente diferente.

Tuvimos gran cantidad de reuniones empresariales fuera de los horarios lectivos de la Universidad, en las que los alumnos acudíamos junto a un representante de la empresa con la que colaborábamos. Allí nos relacionábamos unos con otros para tener mayor conocimiento sobre su rutina de trabajo y conocer nuevos proyectos. Las empresas nada tenían que ver unas con otras, las había de diferentes sectores y tamaños, por lo que la variedad estaba asegurada, haciéndolo aun más interesante a la hora de conocer más acerca de todos ellos.

En su momento, estuve muy agradecida de poder trabajar junto con la empresa Rusthoven BV. Finalmente y debido a las continuadas visitas que recibíamos por parte del responsable de la empresa, fuimos teniendo una relación más cercana, lo que facilitaba el trabajo, eso sí, con la barrera del idioma de por medio, que aunque nos comunicábamos en inglés, no siempre era fácil.

La experiencia de completar este proyecto, me ayudará a obtener conocimientos y habilidades importantes en la gestión del trabajo personal y elaboración de proyectos, y espero que me ayude en mi futura experiencia profesional. Los datos que manejo en este proyecto, son datos obtenidos directamente de los responsables de la empresa con la que colaboré. Los datos que están en relación con factores externos, han sido obtenidos de fuentes oficiales. También incluyo baremos que según explico más adelante, me ayudan a dotar de un cierto grado de importancia a los diferentes puntos estudiados.

Me gustaría dar las gracias al Sr. Martin, responsable de la empresa Rusthoven BV, por su hospitalidad y amabilidad, y sobre todo por la información que me ha

suministrado tiempo después y que me ha facilitado en gran medida por el hecho de volver a estar en contacto, para llevar a cabo una actualización de datos y de la situación en la que se encuentra la empresa para poder realizar este Trabajo de Fin de Grado de una manera coherente, eficaz, oportuna y sobre todo fiel a la realidad.

También agradecer al Sr. Hofstra, Sr. Dijkstra y Sr. Vriesema, tutor y profesores de la Universidad NHL de Leeuwarden, Países Bajos, por su apoyo y orientación durante mi estancia en Leeuwarden.

Y a mis compañeros de clase, tanto los que he tenido en la Facultad de Comercio de Valladolid como los que tuve en la Universidad NHL de Leeuwarden, con los que tuve una buena cooperación durante el día a día y en los viajes que hacíamos a través de la Universidad y de los que siempre sacábamos nuevos conocimientos.

Así mismo agradecer a Marta Herrero, tutora de mi Trabajo de Fin de Grado, la asesoría y paciencia que ha tenido para ayudarme a completar este proyecto.

Y por último agradecer a Diego, mi confidente y la persona de la que más apoyo he recibido en este proceso, sin él todo ello habría sido mucho más duro y complicado, gracias por mantener esa confianza y darme fuerzas cuando más lo necesitaba.

María Elena García Verdugo

Julio 2020

Sumario:

Este proyecto está confeccionado en base a las empresas Machinefabriek Rusthoven BV y SPIE Nederland BV.

Rusthoven BV es una fábrica de maquinaria que se centra en la industria metalúrgica. Sus productos varían desde paneles y sistemas de barandillas de emergencia, a puentes móviles. Además de la fabricación de estos elementos también se ocupan del diseño del producto, su ingeniería y el mantenimiento o inspección. Rusthoven BV colabora desde hace aproximadamente un año y medio junto con SPIE Nederland BV en Breda, una ciudad situada al suroeste de los Países Bajos.

SPIE Nederland BV es una filial holandesa de la empresa SPIE, proveedora de servicios multi-técnicos. Se encargan del diseño, desarrollo, instalación y mantenimiento de instalaciones energéticamente eficientes y respetuosas con el medio ambiente trabajando en todo momento por y para sus clientes. Este servicio implica la búsqueda de soluciones innovadoras que ahorren energía y que contribuyan al respeto del medio ambiente.

Anteriormente, Rusthoven BV colaboró junto con Saferoad Holland BV, empresa filial del grupo Saferoad ubicada en Heerenveen, una ciudad situada al noreste de los Países Bajos. Esta empresa es proveedora de soluciones de seguridad vial, con sistemas de retención en carretera, señales de tráfico, obras de protección de la zona, señalización de carreteras, alumbrado exterior, canalizaciones, alcantarillas y materiales geosintéticos como sus principales áreas de producto.

Rusthoven BV y Saferoad Holland BV trabajaron conjuntamente durante varios años, pero viendo Rusthoven BV, una posible anexión a otra empresa, la cual suscitaba mayor interés, decidieron romper esa unión y seguir cada uno su camino. Actualmente han dejado de ser compañeros para convertirse en principales competidores.

Rusthoven BV tras años de experimentación y perfeccionamiento, sigue interesado en la posibilidad de internacionalizarse. Años atrás barajaron dicha posibilidad en un hipotético caso, como parte de un proyecto experimental que no se llegó a poner en funcionamiento. Este proyecto se basó en parte, en el trabajo que realicé en cooperación con ellos durante mi estancia en Leeuwarden, Países Bajos.

A día de hoy retomo este proyecto para actualizarlo y aportar una visión más específica que sirva en la medida de lo posible para ayudar en el proyecto futuro que esta empresa tiene, con la misión de llegar a internacionalizarse, y resolver las cuestiones planteadas sobre cual es el país más adecuado para comenzar con el proyecto y qué

productos son aquellos que desean comercializar.

Los datos económico financieros que aparecen en este trabajo de fin de grado, proceden en su mayoría de fuentes oficiales como la base de datos “Orbis”, sin embargo, una pequeña parte procede del contacto con el personal de la empresa Rusthoven BV. Por último, hay ciertos datos basados en estimaciones de ventas, los cuales vienen indicados en todo momento como tales y que se han calculado en base a tener una perspectiva más concreta sobre el fin a desarrollar.

Los productos que se van a analizar en este proyecto como parte fundamental para la internacionalización de la empresa Rusthoven BV, atienden a los nombres Calamex y Traffex.

Calamex, es el nombre comercial con el que la empresa Rusthoven BV designa a una barandilla de nuevo diseño para la apertura de sistemas de railes de guía cerrada en los arcones centrales de autovías y autopistas, lo que hará que, en el caso de producirse diferentes tipos de siniestros y emergencias, exista una conexión abierta entre las distintas vías. Esto permitirá el uso de una ruta más corta en casos como por ejemplo, obras en construcción o la actuación más rápida de los servicios de emergencia.

Traffex, es el nombre comercial con el que la empresa Rusthoven BV designa a un guardarraíl móvil que pretende dirigir el tráfico a otro carril de conducción o cerrar toda la calzada. El primer enfoque sobre el Traffex está encaminado a atender las demandas a corto plazo del proyecto SAA, que consistirá en la ampliación de varios tramos de autovías entre Schiphol, Amsterdam y Almere. Este proyecto tiene como objetivo mejorar los flujos de tráfico dentro de estas vías, para resolver los problemas de accesibilidad actuales y para mejorar la calidad de vida en la zona. Implicaría cerrar un solo carril de conducción, sin embargo, el diseño de este producto, podría ampliarse fácilmente con un brazo más largo o incluso dos sistemas armados, que pueden ser utilizados para generar varias líneas de conducción.

Esta búsqueda estratégica de internacionalización se centrará básicamente en la investigación de diferentes mercados internacionales y los pasos que se necesitarían llevar a cabo para ir descartando a través de diferentes criterios, las opciones menos interesantes, finalizando con el país elegido como el que tiene a priori mayores posibilidades de éxito en el caso de que la empresa consolidara la idea de internalización. Una vez elegido el país objetivo se llevará a cabo un estudio más específico en algunos de los campos a tener en cuenta.

Los métodos utilizados para esta investigación son un análisis inicial a través de distintos filtros, el análisis DAFO, las Cinco Fuerzas de Porter y el Marketing mix (4Ps). La

investigación comenzará centrándose en cinco países europeos cercanos a los Países Bajos. Estos países pueden entenderse como países factibles para llevar a cabo dicha investigación por varios factores, entre los que destacan ciertas cuestiones económicas, la proximidad geográfica, el parque automovilístico o la infraestructura entre otros. Los países elegidos son Alemania, Noruega, Polonia, República Checa y Hungría. Como resultado y tras evaluar a través de los diferentes filtros utilizados, obtenemos que Alemania es la mejor opción para comenzar con la internacionalización de Rusthoven BV. Este resultado se debe principalmente al tamaño del país, el estado de su infraestructura y la ubicación en la que se encuentra respecto al resto de países elegidos como posibles países para comenzar con la internacionalización de la empresa dentro de la Unión Europea.

El comercio internacional o mundial se define como el:

“Movimiento que tienen los bienes y servicios a través de los distintos países y sus mercados”. Se realiza utilizando divisas y está sujeto a regulaciones adicionales que establecen los participantes en el intercambio y los gobiernos de sus países de origen. Al realizar operaciones comerciales internacionales, los países involucrados se benefician mutuamente al posicionar mejor sus productos, e ingresar a mercados extranjeros.” (Ballesteros Román, 2003, p.11).

Las conclusiones y recomendaciones que se exponen más adelante son orientadas a la comercialización en Alemania. El equipo de Rusthoven BV junto con SPIE Nederland BV, necesitará aunar fuerzas en la búsqueda de un objetivo común. La estrategia de entrada más adecuada es la alianza entre Rusthoven BV y SPIE Nederland BV. Cada empresa mantiene su propia autonomía, pero se unen en el objetivo común de la adquisición de una nueva oportunidad. Una alianza estratégica ayuda a ambas empresas a desarrollar un proceso más eficaz, a expandir el mercado objetivo y desarrollar una ventaja sobre sus competidores. Esto aumentará los ingresos y ayudará a mejorar los conocimientos sobre el proceso de internacionalización dentro de la propia empresa.

TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción	13
1.1. Los Países Bajos, una mirada al pasado	13
1.2. Situación actual	15
1.3. Descripción de los productos	16
1.4. El Problema	17
1.5. Estructura del informe	18
2. Análisis Interno	20
2.1. Filtro preliminar de cinco países	20
2.1.1. Alemania	20
2.1.2. Noruega	20
2.1.3. Polonia	21
2.1.4. República Checa	22
2.1.5. Hungría	22
2.1.6. Conclusión filtro preliminar	23
2.2. Primer filtro, tres países	24
2.2.1. PIB per cápita	24
2.2.1.1. Alemania	24
2.2.1.2. Noruega	25
2.2.1.3. Polonia	25
2.2.2. Infraestructura.....	26
2.2.2.1. Alemania	26
2.2.2.2. Noruega	26
2.2.2.3. Polonia	27
2.2.3. Inversión en infraestructura	27
2.2.3.1. Alemania	27
2.2.3.2. Noruega	27
2.2.3.3. Polonia	28

2.2.4. Baremación criterios primer filtro	28
2.2.4.1. Baremación PIB per cápita	28
2.2.4.2. Baremación infraestructura	29
2.2.4.3. Baremación inversión porcentual del PIB en infraestructura.....	29
2.2.5. Primer filtro. Puntuaciones totales	30
2.2.6. Conclusión primer filtro	31
2.3. Segundo filtro, dos países.....	32
2.3.1. Vehículos por cada mil habitantes.....	32
2.3.2. Vehículos por kilómetro de carretera	33
2.3.3. Muertes en accidentes de tráfico por cada 100 000 habitantes	33
2.3.4. Segundo filtro. Puntuaciones totales	34
2.3.5. Conclusión segundo filtro	35
3. Análisis externo. Cinco fuerzas de Porter	36
3.1. Poder de negociación de los consumidores	36
3.2. Rivalidad entre competidores	37
3.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores	37
3.4. Poder de negociación de los proveedores	38
3.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	38
4. Análisis DAFO para Rusthoven BV en el mercado alemán.....	39
4.1. Matriz de confrontación.....	39
4.2. Conclusión	40
5. Estrategia de entrada en el mercado.....	41
5.1. Marketing.....	42
5.2. Marketing Mix.....	43
5.2.1. Producto	43
5.2.2. Precio	44
5.2.3. Distribución	44

5.2.4. Promoción	45
6. Logística.....	46
7. Finanzas	48
7.1. Condiciones de pago	50
8. Conclusión final.....	51
9. Recomendaciones hacia la empresa.....	53
10. Situación previsible debida al COVID 19.....	54
11. Lista de referencias bibliográficas	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Unidad de Calamex.....	17
Gráfico 2. Boceto de una unidad de Traffex	17
Gráfico 3. PIB per cápita de Alemania.....	25
Gráfico 4. PIB per cápita de Noruega	25
Gráfico 5. PIB per cápita de Polonia.....	26
Gráfico 6. Baremación para el PIB per cápita.....	29
Gráfico 7. Baremación para el ranking internacional de LPI	29
Gráfico 8. Baremación para la inversión porcentual del PIB en infraestructura	30
Gráfico 9. Puntuaciones totales Alemania.....	30
Gráfico 10. Puntuaciones totales Noruega	31
Gráfico 11. Puntuaciones totales Polonia.....	31
Gráfico 12. Baremación para vehículos por cada mil habitantes.....	32
Gráfico 13. Baremación para vehículos por kilómetro de carretera	33
Gráfico 14. Baremación para muertes en accidentes de tráfico por cada 100,000 habitantes.....	34
Gráfico 15. Puntuaciones totales Alemania.....	34
Gráfico 16. Puntuaciones totales Noruega	34
Gráfico 17. Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa	36
Gráfico 18. Análisis DAFO	39
Gráfico 19. Matriz de confrontación.	39
Gráfico 20. Formas de entrada en mercados exteriores. Mercadeo internacional ...	41
Gráfico 21. Activos totales Rusthoven BV, años 2015 a 2017	48
Gráfico 22. Pasivos totales Rusthoven BV, años 2015 a 2017.....	49
Gráfico 23. Activos totales SPIE Nederland BV, años 2015 a 2017	49
Gráfico 24. Pasivos totales SPIE Nederland BV, años 2015 a 2017	49

LEYENDA DE SIGLAS.

- BV.** Compañía privada de responsabilidad limitada en Países Bajos.
- CIA.** Agencia Central de Inteligencia.
- CNAE.** Comisión Nacional de Actividades Económicas.
- CZK.** Corona checa.
- DAP.** Incoterm DAP “Delivered At Place”. Entregada en la Terminal.
- EUR.** Euro.
- EXW.** Incoterm Ex Works. En fábrica...lugar designado.
- FMI.** Fondo Monetario Internacional.
- G8.** Grupo de los 8 (países con economías industrializadas).
- G20.** Grupo de los 20 (países industrializados y emergentes).
- HUF.** Florín húngaro.
- I+D+i.** Investigación, Desarrollo e Innovación.
- JIT.** “Just In Time” o método Justo A Tiempo.
- LPI.** Índice de Desempeño Logístico.
- NOK.** Corona Noruega.
- OCDE.** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- OMC.** Organización Mundial del Comercio.
- ONU.** Organización de las Naciones Unidas.
- OSCE.** Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa.
- OTAN.** Organización del Tratado del Atlántico Norte.
- PIB.** Producto Interior Bruto.
- PLN.** Zloty polaco.
- Proyecto SAA.** Ampliación de varias autovías entre Schiphol, Amsterdam y Almere.
- RRHH.** Recursos Humanos.
- SEFED.** Proyecto de Simulación Activa de Empresas con Finalidad Educativa.
- TFG.** Trabajo Fin de Grado.
- USP.** “Unique Selling Proposition” o Ventaja Diferencial del Producto.

1. Introducción

1.1. *Los Países Bajos, una mirada al pasado*

Teniendo en cuenta la tranquilidad con la que parece que viven a día de hoy en los Países Bajos, cuesta pensar en la codicia, las guerras de piratas y las aventuras en alta mar, lo cual fue parte predominante en la historia de los neerlandeses. Un territorio que ha sido víctima de diferentes invasiones y en el que sin embargo, ha crecido una sociedad muy concienciada en cuanto a derechos humanos, tolerancia y respeto se refiere.

La historia de los Países Bajos da comienzo con un pueblo marinero que prosperó en una llanura en el mar del Norte, en el noroeste de Europa. Los primeros en llegar a los Países Bajos fueron los romanos en el 59 a.C. a manos del emperador Julio César. Aunque la población era escasa, en las zonas periféricas del imperio habitaban diversos grupos tribales. La dominación romana duró más de cuatro siglos y dejó importantes efectos demográficos como fue la creación de tres pueblos germánicos mayoritarios, los frisonos, los sajones neerlandeses y los francos.

A finales del siglo VIII, cuando los francos terminaron la conquista de los Países Bajos, comenzaron a convertir a su población al cristianismo. Carlomagno el primero y más poderoso emperador del Sacro Imperio Romano, fue también el soberano franco más poderoso, pero en el 814 y tras su muerte, el Imperio se fragmentó.

Durante los 200 años siguientes, los vikingos se dedicaron al saqueo y al pillaje, pero los nobles locales no quedaron impasibles ante tal barbarie y levantaron fortificaciones en las poblaciones además de crear leyes propias y establecer un gobierno.

Durante varios siglos y de manera intermitente se disputaron varias batallas entre las áreas de Brabante, Holanda, Zelanda, Friesland y Gelre. A raíz de estas batallas, los señores feudales comenzaron a acumular poder, ya que el comercio seguía creciendo, y las ciudades prosperaban.

En el siglo XV se inició en los Países Bajos un período de gran prosperidad. Los neerlandeses se convirtieron en expertos constructores navales y los mercaderes hicieron fortuna vendiendo tanto artículos de lujo como tapices y pinturas, como otro tipo de mercancías más de uso cotidiano como arenques salados y cerveza. Ámsterdam creció hasta convertirse en el principal puerto comercial europeo. Distribuía grano a importantes ciudades de Bélgica, norte de Francia e Inglaterra.

En el siglo XVI, los Países Bajos estuvieron bajo la dinastía de los Habsburgo con el emperador Carlos V, quien los unificó en un solo estado. Felipe II de España, hijo del emperador Carlos V, tuvo poco apego personal con los Países Bajos y los nobles locales

lo consideraron indiferente hacia su estado. Felipe II era católico devoto, y su intento por reforzar la persecución religiosa de los Protestantes y su esfuerzo por la centralización del gobierno, la justicia y los impuestos, le hicieron impopular, lo que le condujo a una revuelta, originándose la conocida como Guerra de los Ochenta Años (1568-1648). De esta guerra nació la separación histórica entre los Países Bajos y Flandes. Con la Paz de Westfalia firmada el 30 de enero de 1648, se confirmó la independencia de las Provincias Unidas de España y Alemania. Dado que Holanda era la provincia más importante, la República de las Siete Provincias llegó a conocerse en los países extranjeros como Holanda.

En 1815 y bajo el mandato de Napoleón I, se formó un Reino Holandés que incluía a las actuales Bélgica y Luxemburgo. Los belgas ganaron su independencia en 1830 y Luxemburgo hizo lo propio años después.

Durante la Primera Guerra Mundial, los Países Bajos permanecieron neutrales pero se vieron rodeados de países en guerra y esto llevó a que muchos refugiados buscaran asilo en el país. Tras el conflicto en 1918, la situación regresó a la normalidad. La Gran Depresión de 1929 tuvo efectos muy negativos para la economía neerlandesa y tardaron más tiempo en recuperarse de la crisis que otros países europeos.

Con la Segunda Guerra Mundial en 1939, los Países Bajos se declararon neutrales una vez más, pero ese no fue motivo suficiente para mantenerse al margen, ya que entre el 10 y el 14 de mayo de 1940 los alemanes lanzaron varios ataques contra los Países Bajos y Bélgica y conquistaron así la mayor parte del país. Tras el desembarco de Normandía en junio de 1944, los Aliados avanzaron hacia la frontera neerlandesa comenzando así lo que llegaría a ser casi un año más tarde la liberación del país con la rendición de la Alemania nazi.

Tras la guerra, la economía holandesa prosperó significativamente gracias al “Plan Marshall”, la ayuda que los Estados Unidos ofreció a varios países de Europa occidental afectados por la guerra.

La creación del Benelux, unión económica junto a Bélgica y Luxemburgo, y su posterior unión a otros organismos, dio paso a la creación de la Comunidad Económica Europea tras la firma del Tratado de Roma en 1957.

Durante los años 70 la crisis del petróleo hizo que los diferentes gobiernos creasen un frente con cambios en la política económica, creando un ejemplo de crecimiento conocido como “polder-economie”. La prosperidad económica fue aumentando década a década, lo que permitió que a finales de los 80 predominara en la sociedad una clase media exenta de tensiones. De aquellos años datan también la tolerancia con el consumo de drogas y los derechos entre personas del mismo sexo, pero no fue hasta 2001 y 2002

cuando los Países Bajos se convirtieron en la primera nación del mundo en aprobar el matrimonio homosexual y la eutanasia respectivamente.

En la actualidad, la economía de los Países Bajos es una de las mayores economías del mundo. Destaca por su alto grado de competitividad. Según la revista expansión se sitúa en el puesto número 17 con un PIB anual de 812,051 millones de euros y una deuda pública de 394,639 millones de euros, correspondiéndose con el 48.6% del PIB.

1.2. Situación actual

Rusthoven BV es una empresa cuya razón social atiende a las siglas BV que en holandés se conoce como “Besloten Vennootschap met beperkte aansprakelijkheid” y que en España entendemos como sociedad de responsabilidad limitada con las siglas S.L. En este tipo de sociedades:

“Su capital se divide en participaciones a suscribir y desembolsar íntegramente por parte de los socios que sólo responden con el capital aportado a la sociedad; de esta forma se consigue limitar el riesgo de pérdidas en caso de que la empresa fracase. Este tipo es muy común en las pequeñas y medianas empresas, en las que en muchos casos propiedad y dirección coinciden y la capacidad de decisión de los socios es directamente proporcional al importe de su aportación”. (Barroso Castro, 2010, p.28)

Esta empresa se ubica en el sector de la industria metalúrgica según la Comisión Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Sus productos varían desde los paneles y sistemas de barandillas de emergencia hasta los puentes móviles. Además de la fabricación, ellos también se ocupan del diseño del producto, ingeniería y mantenimiento o inspección.

Rusthoven BV lleva en activo durante más de 50 años. Su principal competencia es la construcción de puentes y esclusas. Ofrecen trabajos a medida combinados con nueva tecnología. Cuentan con diseños modernos, un taller bien equipado y un gran equipo de profesionales. Se adaptan a las necesidades de los clientes en cuanto a flexibilidad y trabajo personalizado para que estos queden satisfechos. Actualmente cuenta con 73¹ empleados.

¹ Dato obtenido a través de la empresa Rusthoven BV para el período 2020.

Rusthoven BV finalizó el año 2019 con una facturación de 17,400,000€ y un beneficio operacional de 1,344,000€. A principios de 2020 estimaban que contarían con una facturación de 16,000,000€ y un beneficio operacional de 1,150,000€.

Rusthoven BV colabora junto con SPIE Nederland BV, filial ubicada en Breda, una ciudad situada al sur de los Países Bajos. SPIE Nederland BV es un proveedor de soluciones de seguridad vial, cuentan con sistemas de retención en carretera, señales de tráfico, obras de protección de la zona, señalización de carreteras, alumbrado exterior, canalizaciones, alcantarillas y materiales geosintéticos como sus principales áreas de producto.

SPIE tiene filiales en 31 países y cuenta con un total de 30,200 empleados. En el año 2019 tuvo una facturación de 6.1 billones de euros y un beneficio operacional (EBITDA) de 388 millones de euros. La filial SPIE Nederland BV cuenta con 156 empleados, tuvo una facturación de 8,124,300€ y un beneficio operacional de 842,000€.

1.3. Descripción de los productos

Actualmente Rusthoven BV comercializa dos productos innovadores llamados Calamex y Traffex, los cuales fueron desarrollados para ser incluidos en la principal red de carreteras de los Países Bajos.

El Calamex® es una especie de barandilla con nuevo diseño para la apertura de sistemas de railes de guía cerrada en los arcones centrales de autovías y autopistas, lo que hará que, en caso de diferentes tipos de siniestros y emergencias, exista una conexión abierta entre las distintas vías. Esto permitirá el uso de una ruta más corta en casos de obras en construcción y la actuación más rápida de los servicios de emergencia.

El Traffex® es un guardarraíl móvil que pretende dirigir el tráfico a otro carril de conducción o cerrar toda la calzada. El primer enfoque sobre el Traffex está encaminado a atender las demandas a corto plazo del proyecto SAA, que consistirá en la ampliación de varias autovías entre Schiphol, Amsterdam y Almere. Este proyecto tiene como objetivo mejorar los flujos de tráfico dentro de estas vías, para resolver los problemas de accesibilidad actuales y para mejorar la calidad de vida en la zona. Implicaría cerrar un solo carril de conducción, sin embargo, el diseño podría ampliarse fácilmente con un brazo largo o incluso dos sistemas armados, que pueden ser utilizados para generar varias líneas de conducción.

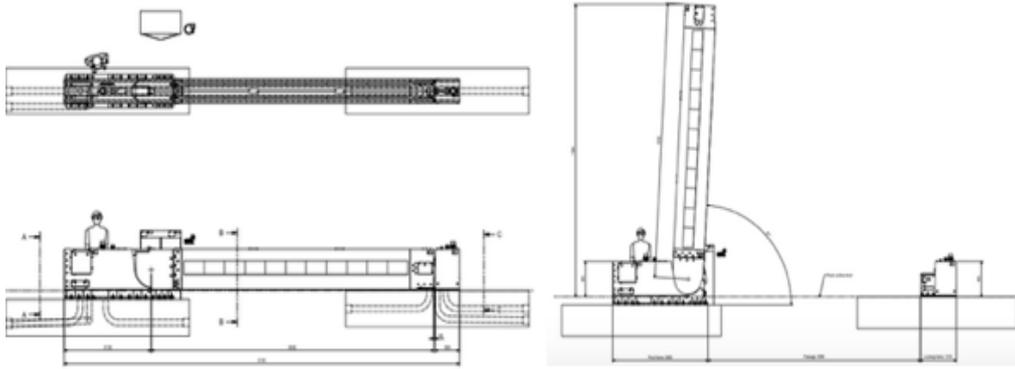


Gráfico 1. Unidad de Calamex. Fuente: Documentación Rusthoven BV.

Y aquí se puede ver un boceto de una unidad de Traffex.

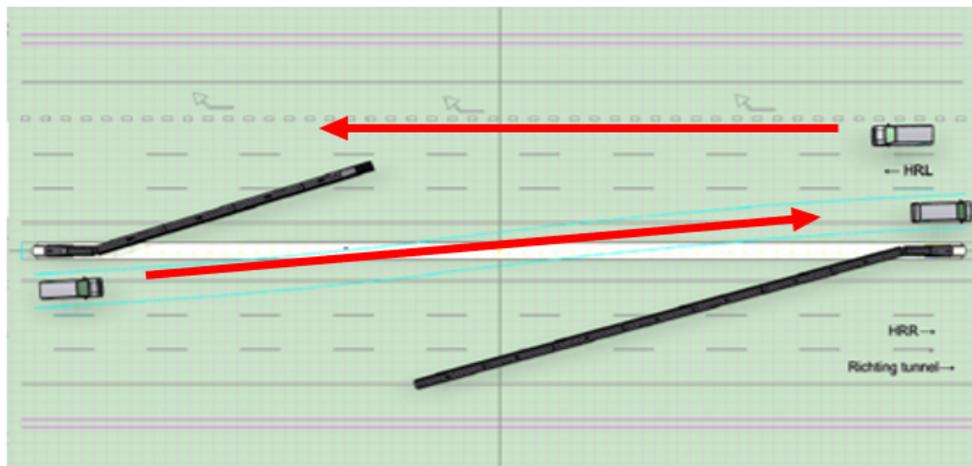


Gráfico 2. Boceto de una unidad de Traffex. Fuente: Documentación Rusthoven BV.

La diferencia básica entre ambos productos es que el Calamex se mueve verticalmente y el Traffex cierra en horizontal.

1.4. El Problema

Rusthoven BV planea expandir su mercado fuera de los Países Bajos. Dentro de las fronteras del país, el mercado es muy pequeño, sin embargo gracias a la internalización, la cartera de clientes se verá incrementada significativamente, pudiendo anunciar el producto en otros mercados.

El hecho de que en los Países Bajos cuenten con una geografía de relieve totalmente llano - sólo tiene unas pequeñas colinas al sur del país - reduce el mercado, ya que en países con una orografía más pronunciada, los clientes aumentan. Estos productos son muy adecuados para países que cuenten en su infraestructura con túneles y puentes en las carreteras. Los Países Bajos poseen muchos puentes y Rusthoven BV ha formado parte de la restauración y ampliación de muchos de ellos.

La demanda de estos productos aumentaría significativamente en algunos países, como Noruega, Hungría, República Checa, Polonia y Alemania, que están fuertemente implicados en la seguridad vial y disponen de la última tecnología para reducir el riesgo de accidentes en las carreteras. Sin embargo, en el caso de que ocurran accidentes, estos productos pueden ayudar a que se tomen todas las medidas de emergencia y asistencia en carretera de forma más rápida y eficaz.

En la actualidad, los gobiernos son conscientes de que la seguridad vial es muy importante y estos productos ayudarían a mejorar la misma. Poco a poco, habrá más países que demanden los Calamex y Traffex, medidas de seguridad con sistemas automatizados.

La legislación es muy exigente con este tipo de productos. Rusthoven BV cuenta con certificaciones oficiales como son los certificados de la ISO 9001 y VCA ** emitidos por la certificación C + y los certificados de EN-ISO 3834 y NEN-EN 1090 los cuales han sido emitidos por TUV Nederland.

Por lo tanto, el objetivo de este informe es definir una estrategia de entrada para las unidades de Traffex y Calamex en año y medio, que pueda ser de aplicación para competir en el mercado del país elegido entre los siguientes, Polonia, Alemania, República Checa, Noruega o Hungría.

1.5. Estructura del informe

Una buena estrategia de entrada en el comercio de un país extranjero es clave a la hora de internacionalizarse e imprescindible para hacerlo con éxito.

En este documento se intentarán plasmar los pasos iniciales para llegar a cumplir con el objetivo fijado. Primero se llevará a cabo un análisis de los diferentes filtros y criterios utilizados para la elección del país más adecuado, comenzando con cinco países en el filtro preliminar y a continuación descartando país a país a través de filtros sucesivos, para terminar con el país elegido.

Seguidamente se detalla el análisis DAFO, herramienta de estudio utilizada para conocer la situación real en la que se encuentra la empresa, analizando sus debilidades y fortalezas y estudiar a su vez la situación externa a través de las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta. Dicho análisis es representado en una matriz cuadrada.

También se han agregado al documento las cinco fuerzas de Porter, las cuales son de gran ayuda a la hora de determinar la competencia y rivalidad en la industria y determinar cuál es la posición de la empresa en el sector en cuanto a oportunidades de inversión y rentabilidad, con el fin de evaluar la proyección futura de la empresa que

analizamos.

Con todo lo anterior completado, el siguiente paso es crear una estrategia de entrada adaptada tanto al país elegido como a los productos destinados a la internacionalización.

La logística es considerada parte esencial porque se necesitan conocer todos los procedimientos necesarios para mover el producto así como los seguros, las rutas de transporte y todo lo relacionado.

Y finalmente, el plan económico en el que se describe cómo se financia la empresa y cómo se trabaja, con el fin de culminar con éxito y en la fecha prevista, los proyectos a los que se enfrenta.

2. Análisis Interno

2.1. Filtro preliminar de cinco países

Para el filtro preliminar se tienen cinco países, Hungría, República Checa, Noruega, Alemania y Polonia. A través de este filtro y mediante los criterios que van a ser definidos más adelante, se procederá a descartar un país o incluso dos países, para así centrarse en los que se consideren con más posibilidades de éxito a la hora de comenzar a internacionalizarse.

2.1.1. ALEMANIA

Es una república parlamentaria federal en el oeste de Europa central. Su capital y ciudad más grande es Berlín. Alemania cubre un área de 357,578 kilómetros cuadrados. Con 83.02 millones de habitantes, es el país más poblado de los estados miembros de la Unión Europea.

Alemania es una gran potencia económica y política del continente europeo y es reconocida como líder en los sectores científico y tecnológico. Después de los Estados Unidos, Alemania es el segundo destino de migración más popular en el mundo. Alemania tiene la cuarta mayor economía en cuanto al PIB nominal. Su moneda es el euro (EUR). Finalizó el 2019 con un superávit de 13,500 millones de euros, el mayor desde la reunificación en 1990, según el Ministerio de Finanzas.

Es líder mundial en varios sectores industriales y tecnológicos. Se coloca en tercera posición en el ranking mundial en cuanto a mayor exportador e importador de mercancías. Es un país desarrollado con un nivel de vida muy alto, con seguridad social integral que incluye el sistema universal de cuidado de la salud más antiguo.

Alemania es una gran potencia en el mundo, y es miembro de la Organización de las Naciones Unidas, la OTAN, el G8, el G20, la OCDE y de la Unión Europea.

2.1.2. NORUEGA

Noruega es un Estado soberano de Europa septentrional, cuya forma de gobierno es la monarquía democrática parlamentaria y cuyo territorio abarca la parte occidental de la península escandinava y el archipiélago ártico de Svalbard y Jan Mayen. Su capital se encuentra en Oslo.

Noruega tiene una superficie total de 323,802 kilómetros cuadrados y una población de 5,328,212 de habitantes. Noruega tiene fronteras con Finlandia y Rusia al noreste, con el estrecho de Skagerrak al sur, y con el océano Atlántico al oeste.

Noruega mantiene estrechos lazos con la Unión Europea y sus países miembros,

así como con los Estados Unidos. Noruega es miembro fundador de las Naciones Unidas, la OTAN, el Consejo de Europa, el Tratado Antártico y el Consejo Nórdico; miembro del Espacio Económico Europeo, la OMC y la OCDE; y forma también parte del Acuerdo de Schengen (acuerdo para suprimir los controles en las fronteras interiores entre varios países de Europa).

El país mantiene una combinación de economía de mercado y un modelo nórdico de bienestar con la atención sanitaria universal y un amplio sistema de seguridad social. Noruega tiene la cuarta mayor renta per cápita del mundo según la lista del Banco Mundial y el FMI. Su moneda es la corona noruega (NOK).

Noruega tiene aproximadamente 92,945 kilómetros de carreteras, de los cuales 72,033 están pavimentados y 664 de estos, corresponden a autopistas. Tiene cuatro tipos de rutas por carretera diferentes, que son las nacionales, condales, municipales y privadas, aunque únicamente las carreteras nacionales están numeradas. Las más importantes rutas nacionales forman parte de las rutas europeas. La inversión en nueva infraestructura y mantenimiento se financia a través del presupuesto del Estado.

2.1.3. POLONIA

Polonia es un país de Europa Central que hace frontera con Alemania por el oeste, la República Checa y Eslovaquia por el sur; Ucrania y Bielorrusia por el este; y el Mar Báltico, la región de Kaliningrado y Lituania por el Norte. El área total de Polonia es de 312,696 kilómetros cuadrados, lo que le coloca en el puesto número setenta a nivel mundial en cuanto a superficie total se refiere y con una población en torno a 38.5 millones de habitantes, Polonia es el sexto país más poblado de la Unión Europea.

La economía polaca es una de las más dinámicas de Europa, está considerada como una de las economías más saludables de los países post-comunistas y es uno de los países que más rápido crece dentro de la Unión Europea. Tener un mercado interno fuerte, una deuda privada baja, una moneda flexible y no depender de un único sector en cuanto a la exportación en el país, es lo que hace de Polonia, el único estado europeo que ha evitado la recesión durante la crisis de 2008-2011. Según los datos de Eurostat, el PIB, producto interior bruto, se situó en el 67% de la media de la Unión Europea en 2012. Su moneda es el zloty polaco (PLN).

Desde su incorporación a la Unión Europea en Mayo de 2004, Polonia ha invertido grandes cantidades de dinero en la modernización de sus redes de transporte. El país tiene ahora desarrollada una red de carreteras compuesta por autopistas y vías rápidas. Además de estas recientes infraestructuras, tiene otras muchas carreteras locales y regionales que están siendo reconstruidas como parte de un programa nacional para rehabilitar todas las

2.1.4. REPÚBLICA CHECA

Es un país sin litoral de Europa Central. La República Checa está rodeada por Alemania al oeste, por Austria al sur, Eslovaquia al este y Polonia al norte.

Según la ONU, el país ocupa el catorceavo puesto en la desigualdad del desarrollo humano ajustado. La República Checa también se clasifica como el undécimo país más pacífico, logrando un sólido desempeño en la gobernabilidad democrática y la mortalidad infantil. Tiene representación plural parlamentaria con pertenencia a la Unión Europea, la OTAN, la OCDE, la OSCE y el Consejo de Europa.

La República Checa posee una desarrollada economía de altos ingresos, con una tasa del PIB per cápita de 82% de la media de la Unión Europea. Uno de los más estables y prósperos de los estados post-comunistas, la República Checa experimentó un crecimiento de más del 6% anual en los tres años antes del estallido de la crisis económica mundial del 2008. El crecimiento ha sido impulsado por las exportaciones a la Unión Europea, especialmente a Alemania, y también gracias a la inversión extranjera, mientras que la demanda interna está resucitando. Su moneda es la corona checa (CZK).

La red de carreteras en la República Checa es de 55,653 kilómetros de largo, con 738.4 kilómetros de autovías y 439.1 kilómetros de autopistas. El límite de velocidad es de 50 kilómetros por hora dentro de las ciudades, 90 kilómetros por hora fuera de las ciudades y 130 kilómetros por hora en las autovías y autopistas.

2.1.5. HUNGRÍA

Hungría es un país sin litoral de Europa Central. Está situado en la cuenca de los Cárpatos y hace frontera con Eslovaquia por el Norte, Ucrania y Rumania por el este, Serbia y Croacia por el sur, Eslovenia por el suroeste y Austria por el oeste. La capital de Hungría, Budapest, es también la ciudad más grande del país. Hungría es miembro de la Unión Europea, la OTAN, la OCDE, del Grupo de Visegrád (alianza entre Hungría, Polonia, la República Checa y Eslovaquia), y del Acuerdo de Schengen (acuerdo para suprimir los controles en las fronteras interiores entre varios países de Europa).

La economía de Hungría es una economía abierta, de crecimiento moderado-alto. Hungría es parte del mercado único de la Unión Europea. En este país, las industrias principales giran en torno a la minería, metalurgia, materiales de construcción, alimentos procesados, textiles, productos químicos (especialmente los productos farmacéuticos), y los vehículos de motor. La moneda de Hungría es el florín húngaro (HUF) desde el 1 de agosto de 1946.

Hungría ha sufrido un alto desarrollo sobre todo en los sistemas de carretera, ferrocarril, aire y transporte por agua. Budapest, posee una importante red de transporte público. Hungría tiene una longitud total de 159,568 kilómetros de carreteras públicas, de los cuales 70,050 kilómetros están pavimentados y 89,518 kilómetros están sin pavimentar. De estas carreteras unos 1,314 kilómetros son autovías. Actualmente se trabaja en añadir a esta red de carreteras diferentes secciones, uniendo con la capital gran parte de las principales ciudades y más importantes en cuanto a economía se refiere.

2.1.6. CONCLUSIÓN FILTRO PRELIMINAR

Partiendo de la idea inicial de llegar a elegir un único país para comenzar con la internacionalización de la empresa Rusthoven BV, se procede a descartar dos países a través del filtro preliminar. Estos son República Checa y Hungría los cuales han sido desestimadas en el filtro preliminar debido a diferentes factores. Cabe señalar el hecho de que estos países son similares a Polonia en relación con la prosperidad económica.

La República Checa posee una economía altamente desarrollada, con un PIB del 82% en la Unión Europea. Su moneda es la corona checa.

La economía húngara posee un crecimiento medio-alto. El sector privado representa más del 80% del PIB de Hungría. La inversión extranjera en compañías húngaras es bastante común, con inversiones por un total de más de 23,000 millones de dólares desde 1989. La inflación y el desempleo han sufrido una considerable disminución.

La red de carreteras en estos dos países, Hungría y República Checa, no está suficientemente desarrollada como para poder implantar los productos Traffex y Calamex, por lo que primero se necesitaría invertir mucho dinero en estas necesidades de infraestructura.

Alemania tiene la cuarta mayor economía en cuanto al PIB nominal, por lo que debe ser tomada en cuenta, debido a que tiene una red de carreteras muy desarrollada y en muy buen estado.

Acceder a Polonia por carretera resultaría más sencillo que a República Checa y Hungría, ya que está más cerca geográficamente de los Países Bajos y la comunicación puede ser más sencilla. El crecimiento económico de Polonia en los últimos años es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta para su selección, lo cual se discutirá en los siguientes filtros.

Se ha decidido mantener a Alemania, Noruega y Polonia para filtros sucesivos debido a las posibilidades que ofrecen estos países para los productos Traffex y Calamex.

2.2. Primer filtro, tres países

Dentro del filtro preliminar, se han considerado cinco países que son apuestas atractivas para la empresa Rusthoven BV. También se ha indicado anteriormente que los productos Traffex y Calamex se utilizan para garantizar un acceso rápido y seguro para los servicios de emergencia en caso de accidentes de tráfico en la red de carreteras o también en el caso de que exista la necesidad de desviar el tráfico por diferentes razones.

A partir de este momento y basado en la conclusión a la que se llega, el análisis de filtro continua con los tres países seleccionados, Alemania, Noruega y Polonia. Teniendo en cuenta las características de los productos y la empresa a la que se refiere esta búsqueda estratégica de internacionalización, se toman una serie de criterios relativos para encontrar con mayor precisión los mercados potenciales para Rusthoven BV. Los factores elegidos para este primer filtro como criterios, van a ser el PIB per cápita, la infraestructura y la inversión en infraestructura que cada país disponga.

El criterio PIB per cápita, representa la capacidad de pago, Rusthoven BV no se plantea por ahora exportar a países subdesarrollados; el criterio de infraestructura indica si los productos son adecuados para el mercado y la inversión en infraestructura muestra cómo de grande será la oportunidad de entrar en el mercado para esta empresa.

Tras aplicar estos tres criterios, se podrá conocer cual de los mercados extranjeros que han sido seleccionados es el más adecuado para la empresa. Los países serán evaluados individualmente y con aquellos cuyas puntuaciones sean las más altas, se procederá a aplicar otro filtro para análisis posteriores.

A continuación se aplica el primer filtro de tres países para Alemania, Polonia y Noruega.

2.2.1. PIB PER CÁPITA

El producto interno bruto, PIB, es una magnitud que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o región durante un determinado período de tiempo.

El PIB per cápita es un indicador económico utilizado para medir la relación que existe entre el nivel de renta de un país y su población.

2.2.1.1. Alemania

Alemania finaliza el año 2019 con un PIB per cápita en torno a 47,600 dólares, lo que les coloca alrededor del puesto número 15 del ranking mundial en cuanto a países con mayores rentas per cápita. En el gráfico siguiente se puede observar el crecimiento constante que sufre el producto interior bruto per cápita de Alemania a excepción de lo

acontecido en el año 2010, que sufre un considerable descenso.



Gráfico 3. PIB per cápita de Alemania. Fuente: Internet, trading economics.

2.2.1.2. Noruega

La economía noruega es una próspera economía mixta. Noruega se vio gravemente afectada por la crisis económica de 2008. Después de este período, se recuperó y tuvo un crecimiento positivo. Actualmente, el presupuesto del gobierno noruego sigue siendo excedentario.

Según la CIA, agencia central de inteligencia, el PIB de Noruega es de 434.75 billones de dólares en 2018, con una tasa de crecimiento del 1.5% anual. El PIB per cápita en Noruega finalizó el año 2019 en torno a los 92,500 dólares situándose en los primeros puestos del ranking mundial en cuanto a mayores rentas per cápita, sólo superado por Luxemburgo, Suecia y Macao.



Gráfico 4. PIB per cápita de Noruega. Fuente: Internet, trading economics.

2.2.1.3. Polonia

El PIB, de Polonia es de 585.78 billones de dólares y el PIB per cápita se sitúa en torno a los 17,000 dólares al comienzo del año 2020. El PIB per cápita ha aumentado considerablemente desde el año 2010, lo que significa que Polonia está en continuo desarrollo, según muestra el rendimiento relativo de los países. Un aumento en el PIB per

cápita, señala el crecimiento de la economía lo que tiende a traducirse en un aumento de la productividad.

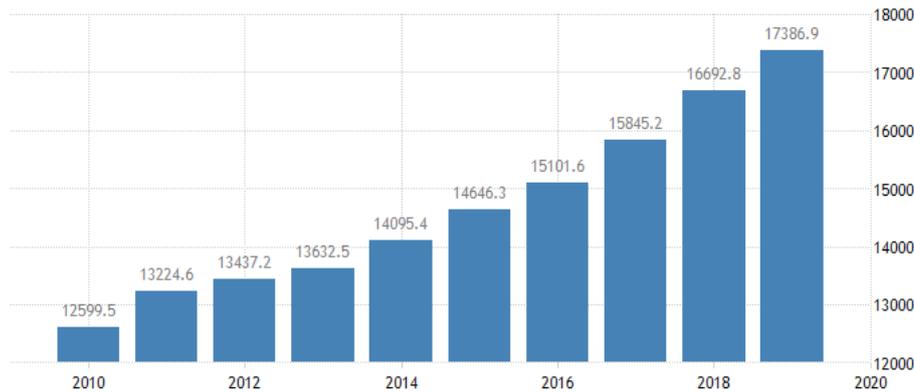


Gráfico 5. PIB per cápita de Polonia. Fuente: Internet, trading economics.

2.2.2. INFRAESTRUCTURA

La infraestructura es el conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad o para que un lugar pueda ser utilizado. Su construcción y diseño es llevado a cabo por profesionales y su funcionamiento es necesario en la organización de ciudades y empresas.

2.2.2.1. Alemania

Alemania es un país muy interesante para la internalización de los productos Traffex y Calamex, ya que tiene una infraestructura muy desarrollada, lo cual es necesario para implantar dichos productos. Según el ranking mundial LPI, índice de desempeño logístico, Alemania ocupa el puesto número uno con una puntuación de 4.20 (2018), lo que significa que tienen la mejor calidad de infraestructura relacionada con el comercio y el transporte.

2.2.2.2. Noruega

Según el análisis del Banco Mundial, Noruega recibió una alta puntuación para su infraestructura. En el análisis, Noruega ocupa el vigésimo primer puesto de un total de 160 países, con una puntuación de 3.70. La calidad de la infraestructura de transporte en Noruega es muy buena, a pesar de que el transporte urbano no está tan desarrollado como en otros países europeos, esto es debido a la baja densidad demográfica del país. La orografía del terreno no lo hace fácil tampoco, cuentan con altas montañas, profundos valles y numerosos fiordos que combinado con un clima continental muy severo, hacen difícil el transporte terrestre durante los meses de invierno.

2.2.2.3. Polonia

Polonia tiene una buena red de carreteras y vías ferroviarias, aunque su densidad varía entre regiones. Posee unas nuevas autovías multicarril de acceso limitado que en la actualidad están en construcción y una autopista similar que hará funciones de enlace entre el oeste de Polonia y la frontera con Alemania. Polonia está considerada como un país próspero con un alto potencial de desarrollo. Según el ranking mundial LPI, ocupa la vigésimo octava posición con una puntuación en infraestructura de 3.54.

2.2.3. INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA

La inversión en infraestructura de un país es la referida al stock de bienes de capital fijo del país en cuestión, incluyendo fábricas, carreteras, telecomunicaciones, desarrollo urbano, etc., es considerado como uno de los aspectos más importantes en las políticas de desarrollo de un país y es un factor determinante del crecimiento económico del mismo, además de que contribuye a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

2.2.3.1. Alemania

Alemania está invirtiendo mucho en su infraestructura, especialmente en el lado oeste del país. La red de carreteras alemanas, está en general en buenas condiciones, pero el mantenimiento y la reparación de las mismas que se ha llevado a cabo en los últimos años no es suficiente, ya que poco a poco se están deteriorando cada vez más. Esta es la razón por la que el gobierno alemán planea gastar 5 billones de euros hasta 2021 para corregir el deterioro de la infraestructura.

Desde el Gobierno de la canciller Ángela Merkel se plantea cobrar a los conductores extranjeros que circulen por autovías alemanas, una media de 130 euros al año (\$164), terminando así con el uso gratuito de la red de carreteras para automóviles con pasajeros. El dinero recaudado, será usado para el mantenimiento de las mismas y la creación de proyectos que podrían ser interesantes para Rusthoven BV.

Según el Banco Mundial, Alemania tiene una puntuación de 4.37 situándose en el primer puesto de inversión en infraestructura respecto a un total de 160 países. Noruega es situado en el puesto 24 con un total de 3.69 puntos y Polonia alcanza el puesto 35 con un total de 3.21 puntos.

2.2.3.2. Noruega

El Gobierno de Noruega mantiene también invertir en su infraestructura. Según el Plan Nacional de Transporte que fue realizado por el Departamento de Transportes y Comunicaciones de Noruega, el país invertirá 322 billones de coronas noruegas (aproximadamente 40 billones de euros) en su infraestructura y en los planes de mejora y

mantenimiento entre los años 2010 y 2019 . Dentro de las inversiones en infraestructuras, se espera que la mayor parte de dicha inversión se destine a la mejora de carreteras, túneles, viaductos, etc.

2.2.3.3. Polonia

La sociedad polaca no está tan modernizada como la de otros países vecinos, sin embargo Polonia destina gran parte de su presupuesto, en relación con su producto interior bruto, a infraestructura. Se conoce que esta inversión es cada vez mayor, lo que significa que Polonia tendrá una red de carreteras muy desarrollada en un futuro cercano, que a la vez implica el desarrollo de la sociedad y el comercio.

2.2.4. BAREMACIÓN CRITERIOS PRIMER FILTRO

A continuación se representan a través de tablas de elaboración propia la baremación obtenida para los diferentes criterios seleccionados.

Se necesita conocer cual es el país estudiado, que mayor ventaja competitiva a la hora de internacionalizar los productos Traffex y Calamex, representa respecto de los demás. Para cada criterio se ha creado una escala diferente, que se ajuste a los datos investigados y que aporte cierta seguridad para el objetivo perseguido. Esta escala abarca un rango del 1 al 5. La puntuación obtenida se corresponde con lo indicado como baremación, lo cual será determinante para el siguiente apartado que se corresponde con puntuación total del primer filtro. También se determina un porcentaje para cada criterio, el cual representa la importancia relativa que cada uno de ellos tiene a la hora de inclinarse más por la elección de un país u otro.

En el segundo filtro se atenderá al mismo procedimiento.

2.2.4.1. BAREMACIÓN PIB PER CÁPITA

El PIB per cápita también conocido como ingreso per cápita o renta per cápita es un indicador económico que representa la relación existente entre el nivel de renta de un país y su población. Para calcularlo se divide el PIB total del territorio en cuestión entre el número de habitantes de dicho territorio.

$$PIB_{pc} = \frac{PIB}{N}$$

Rusthoven BV quiere exportar a aquellos países que por supuesto pueden permitirse sus productos y servicios. Es imprescindible disponer de una infraestructura desarrollada ya que estos productos ofrecen una mejora, dentro del sistema ya establecido. Por esta razón, el PIB per cápita es uno de los factores que la empresa no debe ignorar. Sin embargo, los potenciales demandantes no son empresas privadas como tal, sino que

probablemente el principal cliente sea el propio Ministerio de Fomento del gobierno en cuestión. Con estos datos, se encuentra oportuno dar a este factor un 25% del peso de los tres criterios sobre el total del 100%. Se emplea una escala para dar puntuaciones a los países escogidos, con un rango de 1 a 5.

PAÍSES	PIB PER CÁPITA (\$)	BAREMACIÓN	ESCALA (\$)
Alemania	47,628.00	4	1 → 0-15,000
Noruega	92,556.30	5	2 → 15,001-30,000
Polonia	17,386.90	2	3 → 30,001-45,000
			4 → 45,001-60,000
			5 → >60,000

Gráfico 6. Baremación para el PIB per cápita. Fuente: Elaboración propia.

2.2.4.2. BAREMACIÓN INFRAESTRUCTURA

El criterio de infraestructura ha sido elegido para el primer filtro, como el segundo en mayor importancia, con un peso del 30%, debido a que los productos Traffex y Calamex necesitan una red vial desarrollada para poder ser instalados porque son productos innovadores y sólo serán eficientes en su totalidad en las vías que cuenten con múltiples carriles, como ocurre en las principales autovías y autopistas. La baremación se realiza con los datos obtenidos del ranking internacional de LPI y alberga la calidad del transporte en relación con el comercio.

PAÍSES	LPI	BAREMACIÓN	ESCALA
Alemania	4.20	4	1 → 3.01-3.30
Noruega	3.70	4	2 → 3.31-3.60
Polonia	3.54	2	3 → 3.61-3.90
			4 → 3.91-4.20
			5 → >4.20

Gráfico 7. Baremación para el ranking internacional de LPI. Fuente: Elaboración propia.

2.2.4.3. BAREMACIÓN INVERSIÓN PORCENTUAL DEL PIB EN INFRAESTRUCTURA

El criterio de inversión en infraestructura por parte de los gobiernos ha sido elegido porque es muy importante para el desarrollo de la economía de un país. Puede ser que una gran cantidad de dinero sea destinada al desarrollo de una nueva red de carreteras,

más típico de países emergentes, y la otra opción es que los gobiernos inviertan en renovar las redes ya existentes y mejorar las deficiencias de las mismas. A este criterio se le otorga el mayor porcentaje, un 45% porque se entiende como el criterio más importante a la hora de implantar estos productos en el mercado. Las puntuaciones para cada país proceden del Banco Mundial.

PAÍSES	INV. INFRAESTRUCTURA	BAREMACIÓN	ESCALA
Alemania	4.37	5	1 → 3.01-3.30
Noruega	3.69	3	2 → 3.31-3.60
Polonia	3.21	1	3 → 3.61-3.90
			4 → 3.91-4.20
			5 → >4.20

Gráfico 8. Baremación para la inversión porcentual del PIB en infraestructura.
Fuente: Elaboración propia.

2.2.5. PRIMER FILTRO, PUNTUACIONES TOTALES.

A continuación se representan a través de una tabla, cada uno de los países del primer filtro, con las puntuaciones obtenidas en función de cada criterio. Estas puntuaciones se obtienen cruzando los porcentajes asignados previamente a cada criterio, con la baremación resultante en las tablas anteriores.

En el segundo filtro se atenderá al mismo procedimiento.

PRIMER FILTRO		ALEMANIA	
Criterio	Factor %	Ponderación	Puntuación
<i>PIB per cápita</i>	25	4	1.00
<i>Infraestructura</i>	30	4	1.20
<i>Inversión en infraestructura</i>	45	5	2.25
Puntuación Total			+4.45

Gráfico 9. Puntuaciones totales Alemania. Fuente: Elaboración propia.

FILTRO MACRO		NORUEGA	
Criterio	Factor %	Ponderación	Puntuación
<i>PIB per cápita</i>	25	5	1.25
<i>Infraestructura</i>	30	4	1.20
<i>Inversión en infraestructura</i>	45	3	1.35
Puntuación Total			+3.80

Gráfico 10. Puntuaciones totales Noruega. Fuente: Elaboración propia.

FILTRO MACRO		POLONIA	
Criterio	Factor %	Ponderación	Puntuación
<i>PIB per cápita</i>	25	2	0.50
<i>Infraestructura</i>	30	2	0.60
<i>Inversión en infraestructura</i>	45	1	0.45
Puntuación Total			+1.55

Gráfico 11. Puntuaciones totales Polonia. Fuente: Elaboración propia.

2.2.6. CONCLUSIÓN PRIMER FILTRO

Se ha investigado acerca de tres países en el primer filtro y se han establecido unos porcentajes para cada factor. Gracias a la ponderación obtenida previamente, se puede saber la puntuación de cada factor. Alemania obtiene una puntuación total de 4.45; Noruega obtiene 3.80 puntos y Polonia con la menor puntuación, un total de 1.55. Con estos resultados, se descarta Polonia para el segundo filtro por haber obtenido la puntuación más baja, y se analizarán a través de otros criterios los países de Alemania y Noruega, los cuales han obtenido mayor puntuación en este primer filtro.

2.3. Segundo filtro de dos países

Tras la información obtenida en el primer filtro, se dispone a llevar a cabo un segundo filtro, con aquellos países que han salido más fortalecidos del anterior. En esta ocasión, el análisis se llevará a cabo para dos países, con la intención de comercializar en los mismos, los productos Traffex y Calamex. En el segundo filtro, se llevará a cabo una investigación más exhaustiva para las situaciones planteadas, que en el filtro anterior. Estas situaciones corresponden con los criterios definidos, los cuales se han elegido porque se entienden como, posiblemente los más relevantes en este ámbito. Dichos criterios son el número de vehículos por cada mil habitantes, el número de vehículos por kilómetro de carretera y el tercer criterio, muertes por accidentes de tráfico por cada cien mil habitantes.

Estos criterios permitirán mostrar una información más detallada de la demanda de las carreteras y de ahí pasar al siguiente paso, que será la estrategia de entrada.

2.3.1. VEHÍCULOS POR CADA MIL HABITANTES

El número de vehículos por cada mil habitantes ha sido elegido como criterio con una clara intencionalidad, ya que los productos Traffex y Calamex, se utilizarán para proporcionar una mayor seguridad vial. Esto será más efectivo al implantarse en un sistema de carreteras dinámico, con una gran demanda de turismos y vehículos en general. El número de vehículos por cada 1,000 habitantes, es en Alemania de 572 y en Noruega de 584. Los datos de Alemania respecto a este criterio son algo más altos que los de Noruega. Pese a que la diferencia no es muy significativa, estos datos revelan que en este caso Noruega tiene un potencial mayor que Alemania. Cuanto mayor sea el número de vehículos por cada mil habitantes, mayor será la necesidad de medidas de seguridad adicionales.

PAÍSES	VEHÍCULOS/1000 HAB.	BAREMACIÓN	ESCALA
Alemania	572	4	1 → 0-150
Noruega	584	4	2 → 151-300
			3 → 301-450
			4 → 451-600
			5 → >600

Gráfico 12. Puntuaciones para vehículos por cada mil habitantes. Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. VEHÍCULOS POR KILÓMETRO DE CARRETERA

Este criterio proporciona información sobre el uso de cada uno de los kilómetros de carretera. Conociendo estos datos se pueden sacar diferentes conclusiones, como por ejemplo, si vale la pena poner railes de seguridad en esas carreteras, ya que será utilizada por muchos vehículos o si por el contrario tiene poca circulación, posiblemente se decidirá no colocar dichos railes porque no se consideraría necesario. Cuantos más vehículos existan en las carreteras, mayor será también el mantenimiento que se debe hacer ya que las condiciones de la infraestructura se pueden ver deterioradas. De aquí también se predice una mayor demanda de los productos Traffex y Calamex. Según el Banco Mundial de datos, hay un total de 80 vehículos por kilómetro de carretera en Alemania, mientras que en Noruega existen un total de 29 vehículos por kilómetro de carretera. La diferencia, 51 vehículos, equivale a más del 60% de los vehículos que circulan por las carreteras alemanas.

PAÍSES	VEHÍCULOS/KM	BAREMACIÓN	ESCALA
Alemania	80	5	1 → 0-15
Noruega	29	2	2 → 16-30
			3 → 31-45
			4 → 46-60
			5 → >60

Gráfico 13. Puntuaciones para vehículos por kilómetro de carretera. Fuente: Elaboración propia.

2.3.3. MUERTES EN ACCIDENTES DE TRÁFICO POR CADA 100,000 HABITANTES

Uno de los propósitos de los productos Traffex y Calamex es mejorar la seguridad vial. Cuando se produce un accidente, estas barreras se pueden utilizar para redireccionar el tráfico y hacer una ruta alternativa para que los vehículos de emergencias puedan llegar al lugar del accidente a la mayor brevedad posible. Por lo tanto, el criterio de muertes en accidentes de tráfico, ha sido elegido porque un aumento en la seguridad vial implica el salvar un mayor número de vidas humanas y reducir con ello el número de muertes por accidentes de tráfico. Alemania tiene un promedio de 4.3 muertes en accidentes de tráfico por cada 100,000 habitantes. Sin embargo esta cantidad se divide casi a la mitad en el caso de Noruega, es decir 2.2 muertes en accidentes de tráfico por cada 100,000 habitantes. Por lo tanto, se puede concluir que Alemania tiene un menor desarrollo en

cuanto a seguridad vial que Noruega, y por consiguiente, Alemania tiene una mayor necesidad de invertir en relación a la seguridad vial.

PAÍSES	MUERTES/1,000,000 HAB.	BAREMACIÓN	ESCALA
Alemania	4.3	1	1 → >4
Noruega	2.2	3	2 → 3.1-4
			3 → 2.1-3
			4 → 1.1-2
			5 → 0-1

Gráfico 14. Puntuaciones para muertes en accidentes de tráfico por cada 100,000 habitantes. Fuente: Elaboración propia.

2.3.4. SEGUNDO FILTRO, PUNTUACIONES TOTALES.

MESO FILTRO		ALEMANIA	
Criterio	Factor %	Ponderación	Puntuación
<i>Vehículos p/c1000 habitantes</i>	20	4	0.80
<i>Vehículos por km de carretera</i>	50	5	2.50
<i>Muertes en accidentes de tráfico p/c 100,000 habitantes</i>	30	1	0.30
Puntuación Total			+3.60

Gráfico 15. Puntuaciones totales Alemania. Fuente: Elaboración propia.

MESO FILTRO		NORUEGA	
Criterio	Factor %	Ponderación	Puntuación
<i>Vehículos p/c1000 habitantes</i>	20	4	0.80
<i>Vehículos por km de carretera</i>	50	2	1
<i>Muertes en accidentes de tráfico p/c 100,000 habitantes</i>	30	3	0.90
Puntuación Total			+2.70

Gráfico 16. Puntuaciones totales Noruega. Fuente: Elaboración propia.

2.3.5. CONCLUSIÓN SEGUNDO FILTRO

Se han tenido en cuenta tres criterios diferentes para llevar a cabo la investigación del segundo filtro. El factor porcentual se ha ajustado al nivel de importancia que requieren la instalación y mantenimiento de los productos en cuestión, Traffex y Calamex. Con arreglo a la ponderación establecida y teniendo en cuenta el número de habitantes de cada país, se obtienen unas puntuaciones parciales. La puntuación total se obtiene sumando las parciales de cada país. Tras efectuar dichos cálculos, se observa que la puntuación total para Alemania es de 3.60, mientras que para Noruega es de 2.70. Estas medidas hacen concluir que Alemania ofrece mayores posibilidades de éxito que Noruega para comenzar con la internacionalización de los productos Traffex y Calamex.

A partir de este punto y ya conociendo que Alemania ha obtenido las mejores puntuaciones, el informe se centrará en la internacionalización de los productos Traffex y Calamex a Alemania. Es cierto que a la hora invertir esfuerzos y recursos, para comenzar con la internacionalización de ciertos productos por parte de una empresa, parece que elegir una serie de países determinados podría ser una propuesta más eficaz, pero esta búsqueda estratégica de internacionalización se va a centrar en el país que se ha considerado con mayores posibilidades de éxito, ya que, al fin y al cabo, para cualquier cuestión es imprescindible comenzar por un punto determinado. Este punto, será en este caso un país, Alemania.

3. Análisis externo. Cinco fuerzas de Porter.

Para analizar la competencia y para encontrar la posición en el mercado de la propia empresa, Porter ha desarrollado un modelo denominado las cinco fuerzas de Porter. El propósito de una estrategia competitiva debe ser el de ayudar a encontrar una posición rentable para estar protegidos de las fuerzas competitivas o ser capaz de influir en esas fuerzas. Estas cinco fuerzas son conocidas como el poder de negociación de los clientes, la rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos. (Daniel, 2009).



Gráfico 17. Daniel, R. (2009). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Fuente: Internet, www.5fuerzasdeporter.com

3.1. Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación de los consumidores se refiere a la capacidad de los mismos para presionar a través de sus exigencias cada vez más altas e incluso conseguir una reducción notable de precios. Debido a la gran sensibilidad que hay en torno a los cambios en los precios, hay una gran variedad de productos similares para que los clientes puedan elegir, de esta manera, el cliente tendrá más poder sobre el proveedor.

De hecho, el mayor reto para Rusthoven BV es la aceptación de los productos Traffex y Calamex en el mercado alemán. La empresa no tiene una referencia real en cuanto a experiencia previa a la hora de exportar y por lo tanto no cuenta con ventajas conocidas en otros países. A pesar de que los productos Traffex y Calamex cuentan con ventajas técnicas que los hacen únicos en el mercado, existen otros productos a la venta con funciones similares por los que los clientes podrían estar interesados.

3.2. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores puede afectar en las ganancias de la empresa a través de diferentes factores como son una presión a la baja sobre los precios, un incremento de la innovación, un aumento en publicidad y un aumento del servicio, así como mejoras en el producto, entre otros.

En el ámbito de la seguridad vial y más concretamente en relación a los guardarrailles, el mercado actual es muy amplio, pero entrar y mantenerse es muy complicado debido a la gran competitividad existente a nivel internacional. Por ello es importante contar con una ventaja competitiva y la innovación sin duda puede dar esa oportunidad a la empresa. De hecho, los productos Traffex y Calamex son un claro ejemplo de innovación. La comercialización de los mismos por parte de Rusthoven BV ayudará a convertir estos productos en innovadores dentro del mercado y poder sacar con ello una rentabilidad económica.

En el mercado alemán, sólo existe un producto con características similares a los Traffex y Calamex de Rusthoven BV. Sin embargo, el precio de los productos de la competencia es extremadamente alto para la calidad relativamente baja que presentan en comparación con los productos Traffex y Calamex, que cuentan con una calidad superior. Pero por el contrario el servicio no es tan eficiente, por ello cuentan con la ayuda de SPIE Nederland BV, una empresa que se encuentra posicionada en el mercado y con la cual Rusthoven BV tendrá más posibilidades de mejorar su posición entre los competidores.

3.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Con más de 1400 millones de vehículos en todo el mundo, según carsguide, el foco principal se centra en las barreras de protección y seguridad en la red de carreteras, cuya importancia está siempre en constante crecimiento, especialmente en un gran mercado como es el alemán. No obstante, los estándares de seguridad impuestos en el mercado alemán son relativamente más altos que en mercados de otros países. Esto hace que para los nuevos y pequeños competidores sea más difícil arrancar, sobrevivir y crecer dentro del mercado.

Los nuevos competidores deberán atravesar una serie de barreras u obstáculos con los que se encontrarán al intentar penetrar en el mercado. Estas barreras incluyen principalmente las economías de escala, la diferenciación de productos, la identidad de la marca, los canales de distribución y las inversiones de capital. Debido a que los productos son diferentes de los productos que actualmente se comercializan en Alemania, Rusthoven BV tiene claras ventajas en cuanto a la diferenciación del producto.

Los productos Traffex y Calamex aún no han sido introducidos en el mercado de Alemania. Son productos exclusivos de los Países Bajos y se utilizan principalmente para mejorar la seguridad vial y facilitar en la medida de lo posible la resolución de problemas varios que se puedan dar en las carreteras. Sin embargo, si los competidores invierten un gran esfuerzo en saber cómo Traffex y Calamex están siendo producidos, es difícil asegurar que estos productos sean únicos y que no puedan ser imitados. Rusthoven BV aun no ha realizado las patentes para Traffex y Calamex, lo cual es un gran riesgo al que se enfrenta, ya que otros competidores simplemente pueden copiar las cualidades físicas y técnicas de estos productos. Si se muestra en el mercado el éxito de los productos Traffex y Calamex, pronto surgirán nuevos competidores. La entrada de nuevos competidores en el mercado, aumentará la competencia y disminuirá los ingresos dentro del mercado.

3.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son las empresas u organizaciones que proporcionan las materias primas, además de la logística y otros servicios para ayudar a Rusthoven BV a llegar a sus clientes.

El poder de negociación de los proveedores de materias primas es relativamente baja. Existen diferentes empresas subsidiarias que podrían proporcionar los mismos materiales. Por lo tanto, si fuera necesario cambiar de proveedor de materias primas, no supondrá un gran problema para Rusthoven BV.

3.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos aumentará cuando haya una gama de productos alternativos que sirvan al mismo propósito, con características equiparables tanto físicas como técnicas.

Los productos que se podrían entender como sustitutos de Traffex y Calamex y que se encuentran en estos momentos en el mercado, son productos con funciones similares y que están siendo usados desde hace años, lo que significa que no gozan de las innovaciones técnicas a las que han sido sometidos los productos Traffex y Calamex. En general, los presupuestos para este tipo de productos se mantienen estáticos, pero al estar relativamente posicionados en el mercado, es difícil para Rusthoven BV penetrar en dicho mercado. El precio de los productos Traffex y Calamex, mayor que el de sus competidores, será un gran obstáculo a la hora de penetrar con éxito en el mercado, a pesar de que dichos productos sean superiores en cuanto a calidad e innovación se refiere. Rusthoven BV considera que el rendimiento de estos productos, únicos en el mercado, es altamente superior a los demás productos con características similares de sus competidores.

4. Análisis DAFO para Rusthoven BV en el mercado alemán

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
DE ORIGEN INTERNO	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> F1: Producto único F2: 50 años de experiencia F3: Buen servicio post-venta F4: Buena relación calidad/precio F5: Saferoad tiene varias oficinas locales en Alemania 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> D1: Producto desconocido D2: Baja cartera de clientes en el mercado alemán
DE ORIGEN EXTERNO	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> O1: Ubicación (de fácil acceso) O2: Eficaz y eficiente fuerza de trabajo O3: Gran economía europea 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> A1: Mercado maduro A2: Competencia A3: Negociaciones lentas A4: Empleados exigentes

Gráfico 18. Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia.

4.1. Matriz de confrontación:

Realizar una matriz de confrontación es parte del proceso estratégico. Se llevará a cabo el proceso de enfrentamiento entre las fortalezas y debilidades dentro de la organización, con las amenazas y oportunidades de origen externo a la organización.

		Oportunidades			Amenazas			
		O1	O2	O3	A1	A2	A3	A4
Fortalezas	F1		1	4		2		
	F2				2	4		3
	F3	1						
	F4			3		5		
	F5	2						
Debilidades	D1							
	D2			4				

Gráfico 19. Matriz de confrontación. Fuente: Elaboración propia.

Las combinaciones en las que se obtiene una puntuación mayor, 4 o 5, serán las escogidas para el desarrollo de la estrategia de entrada. Dichas combinaciones son las siguientes: F1+O3, F2+A2, F4+A2, D2+O3. A continuación se explican las puntuaciones asignadas.

F1+O3: La razón de que esta combinación tenga una alta puntuación es porque al ser un producto único, tiene más ventajas competitivas con respecto a otros productos similares. Por encontrarse en una economía altamente desarrollada, la empresa puede obtener mayores beneficios.

F2+A2: La empresa tiene una gran experiencia y conocimiento del sector, lo que proporcionará una buena reputación y será aceptada más fácilmente por el mercado.

F4+A2: La buena relación calidad/precio es una gran ventaja competitiva.

D2+O3: Por el momento, la cartera de clientes en el mercado alemán es relativamente pequeña, pero gracias a la gran economía de Alemania habrá numerosos clientes potenciales.

4.2. Conclusión:

Rusthoven BV tiene un producto único y mucha experiencia en el sector. También proporcionan productos de muy alta calidad. Esta es la razón por la cual Rusthoven BV debe seguir centrándose en su especialidad e invertir en I+D+i. Se advierte la necesidad de crear una campaña de marketing por parte de Rusthoven BV la cual contribuya en aumentar su cartera de clientes y poder con ello, centrarse en mejorar las relaciones con sus clientes potenciales.

5. Estrategia de entrada en el mercado

Cuando una organización toma la decisión de entrar en un mercado extranjero, se abre un gran abanico de posibilidades. Éstas pueden variar en cuanto al coste, el riesgo y el grado de control que puede ejercerse sobre ellos. Para la empresa Rusthoven BV, el hecho de penetrar en mercados extranjeros es algo nuevo, por lo tanto, la compañía no tendrá suficiente experiencia en cuanto a una verdadera actividad exportadora. La compañía necesita pensar en todas las situaciones en las que se puede encontrar, antes de intentar penetrar en el mercado elegido. Para ayudar a la empresa a tomar una decisión adecuada, se lleva a cabo un análisis en profundidad de la estrategia de entrada.

Formas de entrada en mercados exteriores

<ul style="list-style-type: none"> ❑ Exportación Indirecta: <ul style="list-style-type: none"> ■ Intermediarios independientes ■ Tradings ❑ Exportación Directa: <ul style="list-style-type: none"> ■ Venta directa ■ Agentes y distribuidores ■ Subsidiarias de venta ❑ Exportación concertada: <ul style="list-style-type: none"> ■ Piggyback ■ Consorcios de exportación ■ Joint Ventures ■ AEIE ■ Franquicias ■ Alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Producción en Mercados Exteriores: <ul style="list-style-type: none"> ■ Contrato de fabricación ■ Licencia de fabricación ■ Establecimiento de centros de producción <div style="text-align: center;">  </div>
---	--

Gráfico 20. Formas de entrada en mercados exteriores. Mercadeo internacional. Fuente: Internet, www.es.slideshare.net

Hay muchas y variadas estrategias de entrada en el mercado que pueden utilizarse para penetrar en un mercado extranjero. Las más conocidas son las siguientes: la exportación ya sea directa o indirecta, las licencias de fabricación, franquicias, joint ventures, alianzas estratégicas, inversión extranjera directa, agentes y distribuidores, el piggyback, etc.

Como se mencionó anteriormente, Rusthoven BV no ha entrado en un mercado extranjero antes y difícilmente puede hacer cualquiera de las actividades comerciales en otro país en solitario. Como consecuencia, será necesario un socio que desde el exterior, apoye la actividad comercial.

Teniendo en cuenta todas las posibilidades y tras un debate con la dirección de

Rusthoven BV, se llega a la conclusión de que la estrategia más adecuada para la empresa es una alianza estratégica, coincidiendo también con lo que el equipo directivo de Rusthoven BV cree conveniente elegir. La razón de esta elección es que cuentan con un buen socio, SPIE Nederland BV, con el que llevan casi dos años manteniendo relación comercial y el cual cuenta con una gran trayectoria profesional. El grupo SPIE es un proveedor de servicios relacionados con la seguridad vial y otras soluciones de infraestructura. La empresa tiene filiales en 31 países, con un total de 400 localizaciones diferentes. Tiene más de 50 años de experiencia en el desarrollo de soluciones de seguridad vial.

SPIE Nederland BV cuenta con experiencia muy valiosa a la hora de comercializar en otros países, además de que cuentan con fábricas y oficinas en los mercados objetivo, lo que ayudará a Rusthoven BV en las ventas, el marketing y el posicionamiento en los mercados de estos países.

La alianza estratégica con SPIE Nederland BV elimina muchos riesgos para Rusthoven BV relacionados con la internacionalización de sus productos. Esto significa que Rusthoven BV continuará llevando a cabo el proceso de fabricación, mientras que SPIE Nederland BV priorizará el conseguir ventajas competitivas en lo que a relaciones empresariales se refiere. Esto hace que la relación entre ambos sea complementaria, unirán sus puntos fuertes para luchar contra la competencia.

5.1. Marketing

El marketing abarca aquellas actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados objetivo a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que lo ponen en práctica.

Un plan de marketing se centrará en "aumentar las ventas globales", estrategia que puede ser descrita como la focalización para nuevas ventas a corto plazo, dentro del primer año. Esta táctica es buena para Rusthoven BV, ya que le aportará beneficios de las actividades comerciales en el país elegido. Mientras esta estrategia sea rentable, la empresa permanecerá enfocándose en ella. La comercialización correrá por cuenta de SPIE Nederland BV. Ellos utilizan una combinación de marketing.

SPIE Nederland BV utiliza el marketing causal. La causa es disminuir los accidentes de tráfico y, por lo tanto, salvar vidas. SPIE Nederland BV también utiliza el marketing relacional, se centra mucho en la relación con sus clientes. Esto está relacionado con el marketing de boca a boca. Debido a la buena relación con sus clientes y a la buena calidad de sus productos, estos clientes comparten sus experiencias con otros clientes potenciales.

SPIE Nederland BV también consigue clientes a través de acciones de marketing directo. Envían folletos informativos y diferentes artículos y materiales promocionales a los clientes potenciales mediante correo ordinario, correo electrónico, etc.

Y, por supuesto, las Alianzas Estratégicas, conocidas como “Joint Ventures”, en las que SPIE Nederland BV compra a compañías que tienen una gran cartera de clientes, las cuáles son una gran fuente de recursos y se crean estas alianzas con el objetivo común de unir esfuerzos y promover con ello la venta de productos y servicios.

Es importante para Rusthoven BV el convencer a los clientes potenciales de la necesidad que tienen de comprar sus productos. Quieren demostrar los beneficios y el USP, “Unique Selling Proposition”, concepto que puede ser entendido como una ventaja diferencial del producto. Rusthoven BV al igual que SPIE Nederland BV, acuden con asiduidad a exposiciones para llegar a esos clientes potenciales e intentar concertar reuniones con ellos y así poder exponer mejor esas ventajas.

Cuando un gran proyecto, como puede ser un nuevo puente, es terminado, se organiza una gran inauguración, donde invitan a la prensa y otras personalidades significativas. Esto siempre es una buena publicidad para la empresa y sus productos.

5.2. Marketing Mix

"Marketing Mix" es un término general utilizado para describir los diferentes tipos de opciones que las organizaciones tienen que tener en cuenta para llevar a cabo el proceso completo de presentar un producto o servicio en el mercado. (Marketing Mix, 2011)

El marketing mix se realiza para situar el producto adecuado, en el lugar adecuado, al precio oportuno y en el momento preciso. El marketing mix se compone de cuatro aspectos diferentes: producto, precio, distribución y promoción, también conocido como las 4 P's.

5.2.1. PRODUCTO

El principal punto en el que difieren Rusthoven BV y sus competidores es en que este tipo de productos, Traffex y Calamex, son relativamente nuevos para el mercado. Tienen ventajas en cuanto a la facilidad de uso respecto a otros productos semejantes en el mercado. Además, Rusthoven BV entiende lo que los clientes realmente necesitan y la tendencia que existe en el mercado. La aceptación de estos productos irá aumentando exponencialmente cada año ya que cada vez son más los gobiernos y empresas privadas que entienden la seguridad vial como uno de los factores más importantes en la infraestructura de un país.

5.2.2. PRECIO

El precio de los productos está basado en el coste de los diferentes factores que influyen en toda la puesta en funcionamiento de los mismos, añadiendo los márgenes de beneficios de ambas empresas. Los precios van a ser superiores al del producto de la versión tradicional. Sin embargo, la funcionalidad y la seguridad que Traffex y Calamex ofrecen es mucho mayor.

Los precios para estos productos implicaría la suma de unos gastos fijos y otros variables, los cuales se desglosan en diferentes conceptos como son los siguientes:

- Diseño
- Producción
- Mano de obra
- Suministro e instalación, tanto electrónica como hidráulica
- Test de producto
- Pruebas de prototipos
- Certificación CE
- Diferentes seguros
- Documentación
- Almacenamiento
- Gastos de mantenimiento
- Transporte y descarga
- Gastos de viaje y alojamiento
- Otros

5.2.3. DISTRIBUCIÓN

Rusthoven BV se encuentra situada en la siguiente dirección, Stockholmstraat 5, 9723 BC Groningen, Países Bajos. La empresa se asienta junto a un río en la ciudad de Groningen, al noreste de los Países Bajos, la cual es centro de transporte logístico, sirviendo de enlace con otros países, sobre todo dentro de la Unión Europea. La compañía utiliza con asiduidad esta vía fluvial para el transporte de mercancías además del transporte por carretera que podría utilizarse para el comercio con Alemania, país con el que tiene límite fronterizo y al cual es muy sencillo acceder por carretera.

Los Países Bajos y Alemania, son países vecinos, por lo que los costes de transporte van a ser relativamente bajos teniendo en cuenta la distancia a la que se encuentran y el tiempo que demoraría la llegada de los productos al punto de entrega.

5.2.4. PROMOCIÓN

El aspecto promocional del marketing mix abarca todos los tipos de comunicaciones de marketing. Todo ello será realizado por la empresa SPIE Nederland BV, que cuenta con una oficina local en la ciudad de Breda, al suroeste de los Países Bajos y, que debido a las relaciones que mantiene con Alemania, posee un entendimiento más profundo de su mercado, pudiendo de esta manera controlar más las necesidades que se dan en el país respecto a estos productos y llegar a más público objetivo mediante diferentes campañas de marketing.

A fin de mejorar su imagen y sensibilización y ganar cuota de mercado, SPIE Nederland BV llevará a cabo varios métodos, entre los que se incluyen la publicidad a través de diferentes medios de comunicación, así como patrocinios o esponsorización en actos sociales de interés para determinado público, ya que los principales clientes serán gobiernos y empresas privadas. SPIE Nederland BV también utilizará su amplia cartera de clientes para mejorar la aceptación de los productos en el mercado.

6. Logística

Según el diccionario de la Real Academia Española, la logística es el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución.

Cuando una empresa quiere comercializar un producto en un país extranjero, es necesario tener bien claro el concepto de logística. La logística engloba toda la planificación utilizada para la gestión de una organización y para facilitar la distribución de personal, materiales, servicios, información y flujos de capital.

En el caso de Rusthoven BV, la producción se lleva a cabo en la fábrica y desde allí, pueden transportar los productos a través de camiones hasta el destino solicitado en Alemania. Este transporte se hará a través de una empresa de logística subcontratada. La instalación de los productos se ejecutará directamente en el punto donde sean necesarios y se llevará a cabo a través de técnicos especializados de la empresa Rusthoven BV.

El cliente decide cuándo tendrá lugar la entrega del producto. Rusthoven BV trabaja con el sistema de producción “Just in Time”, JIT, política de mantenimiento de inventarios al mínimo nivel posible donde los suministradores entregan justo lo necesario en el momento necesario para completar el proceso productivo. Este sistema de gestión de inventarios tiene ventajas significativas como son la reducción de niveles de inventario en todos los pasos de la línea productiva y con ello la reducción de costes. Este sistema de gestión también se puede llegar a convertir en una clara desventaja para según qué ocasiones, por ejemplo, en el caso de que hubiera falta de suministros, no se podría llevar a cabo la producción y esto implicaría retrasos y diferentes problemas que pueden influir directamente en la imagen de Rusthoven BV. Para que esto no ocurra, la empresa dispondrá siempre de un stock de seguridad con el que poder hacer frente a estos posibles problemas y así disminuir los riesgos.

Rusthoven BV aun no ha comenzado a comercializar sus productos Traffex y Calamex en otros países, y aunque dentro de la Unión Europea no serían necesarios los incoterms de exportación, sí se encuentra necesario el conocer ciertos incoterms que pueden llegar a ser necesarios para futuras transacciones. Para las importaciones que realizan, normalmente trabajan con el incoterm EXW (Ex Works) (En fábrica...lugar designado), para posibles exportaciones futuras y dado que Rusthoven BV también acepta las responsabilidades y los costos hasta que el producto esté instalado en el lugar de destino, el incoterm DAP, puede ser el más apropiado para ellos. Para el incoterm DAP (Delivered At Place) (Entregada en la Terminal), el vendedor acepta las responsabilidades y los costos hasta que se entrega la mercancía en el lugar convenido, pero para EXW, las

responsabilidades y los costos hasta el lugar designado, son aceptados por el comprador.

Rusthoven BV posee un seguro generalizado para los productos que pone a la venta. Este seguro engloba todos aquellos necesarios para el transporte y la entrega.

Rusthoven BV utiliza este tipo de seguros como condiciones de pago, lo cual es usado por conductores, operadores y transportistas.

7. Finanzas

Rusthoven BV quiere expandir y vender sus productos en nuevos mercados. Esto cuesta dinero en términos de investigación y de marketing, por ejemplo, será necesario llevar a cabo diferentes campañas publicitarias para posicionar con ello el producto. Por lo tanto, es importante llevar una correcta y equilibrada gestión de sus finanzas y poder con ello hacer frente a todos los gastos que sean necesarios, además de poder distribuir sus ganancias como estimen oportuno.

En estos momentos, Rusthoven BV es una empresa saneada en términos financieros. Tienen capacidad para hacer frente al pago de alquileres y facturas sin demorarse en el tiempo, además de los costes que implican la compra de equipos y maquinaria necesaria. Ingresan suficiente dinero para cubrir todos los gastos operativos, como sueldos y salarios, impuestos y seguros de salud a sus empleados.

En cuanto a datos financieros de los últimos años tanto de Rusthoven BV como de SPIE Nederland BV encontramos información pública a través de la base de datos "Orbis". Esta base de datos contiene información económica y financiera de más de 200 millones de compañías privadas a nivel mundial, incluyendo entidades financieras y aseguradoras. Combina la información de fuentes legislativas con otras fuentes y ofrece información de compañías con un valor añadido: Identificadores únicos, industrias y actividades (con códigos de clasificaciones locales e internacionales), resúmenes...

Los cuadros que aparecen a continuación muestran información financiera tanto de la empresa Rusthoven BV como SPIE Nederland BV. La información volcada ocupa los últimos tres años que aparecen en la base de datos Orbis y que pertenecen a los períodos 2015, 2016 y 2017.

En primer lugar se muestran los balances de activos y pasivos totales de la empresa Rusthoven BV.

	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Activos fijos	0	0	0
Activo circulante	6,696,617	6,068,258	5,034,902
Valores	4,719,937	3,141,958	3,271,984
Deudores	1,975,660	2,924,266	1,761,410
Otros activos corrientes	1,020	2,034	1,508
Activos totales Rusthoven BV	6,696,617	6,068,258	5,034,902

Gráfico 21. Activos totales Rusthoven BV, años 2015, 2016 y 2017. Fuente: Base de datos Orbis.

	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Fondos de los accionistas	235,132	25,535	637,506
Capital	21,769	19,132	19,761
Otros accionistas de fondos	213,363	6,403	617,745
Pasivos no corrientes	158,914	208,191	285,790
Deuda a largo plazo	158,914	208,191	285,790
Pasivos corrientes	6,302,571	5,834,532	4,111,606
Deuda a corto plazo	6,302,571	5,834,532	4,111,606
Total pasivo Rusthoven BV	6,696,617	6,068,258	5,034,902

Gráfico 22. Pasivos totales Rusthoven BV, años 2015, 2016 y 2017. Fuente: Base de datos Orbis.

A continuación se muestran los balances de activos y pasivos totales de la empresa SPIE Nederland BV.

	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Activos fijos	0	0	0
Activo circulante	6,696,617	6,068,258	5,034,902
Valores	4,719,937	3,141,958	3,271,984
Deudores	1,975,660	2,924,266	1,761,410
Otros activos corrientes	1,020	2,034	1,508
Activos totales SPIE Nederland BV	6,696,617	6,068,258	5,034,902

Gráfico 23. Activos totales SPIE Nederland BV, años 2015, 2016 y 2017. Fuente: Base de datos Orbis.

	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Fondos de los accionistas	235,132	25,535	637,506
Capital	21,769	19,132	19,761
Otros accionistas de fondos	213,363	6,403	617,745
Pasivos no corrientes	158,914	208,191	285,790
Deuda a largo plazo	158,914	208,191	285,790
Pasivos corrientes	6,302,571	5,834,532	4,111,606
Deuda a corto plazo	6,302,571	5,834,532	4,111,606
Total pasivo SPIE Nederland BV	6,696,617	6,068,258	5,034,902

Gráfico 24. Pasivos totales SPIE Nederland BV, años 2015, 2016 y 2017. Fuente: Base de datos Orbis.

Desde el año 2017 la facturación de Rusthoven BV ha ido creciendo exponencialmente hasta situarse en una facturación total de 17,400,000€ para el ejercicio 2019. Rusthoven BV se sitúa a principios del año 2020 con el objetivo de llegar a implementar su facturación hasta un 15% en los cinco años posteriores. Esto lo llevarán a cabo a través de alianzas con otras empresas, aumentando su capacidad de producción y centrándose en su especialidad.

Esta meta que se ve frenada debido a la situación actual en la que nos encontramos por el Covid-19.

7.1. Condiciones de pago

Las condiciones de pago normalmente serán negociadas entre la empresa y el cliente en cuestión, pero las que se utilizan normalmente por parte de Rusthoven BV son las siguientes:

25% debe pagarse cuando el cliente realiza el pedido,

50% cuando se inicia la fabricación del producto,

20% cuando la instalación del producto se inicia,

y 5% después de la entrega del producto.

Rusthoven BV tiene otros costes además de los indicados anteriormente, que no están incluidos en el precio, como son por ejemplo el mantenimiento preventivo. Este tipo de mantenimiento es aquel en el que se realiza una inspección completa del producto, se lleva a cabo dos veces al año.

Así mismo, aparecen también los costes de instalación, pruebas de control y envío de la mercancía, los cuales serán reclamados al cliente en el momento de puesta a disposición.

Y finalmente la cuota anual de seguros, así como los costes de comercialización y marketing.

8. Conclusión Final

Concluyendo, tenemos que la empresa Rusthoven BV planea comercializar fuera de los Países Bajos sus productos Traffex y Calamex, contando con la ayuda de SPIE Nederland BV como empresa asociada. Existen una serie de países que por determinadas características como son la economía, la infraestructura, la situación geográfica y otros factores relativos, resultan atractivos para la empresa a la hora de comenzar a expandir su mercado fuera del país de origen. Los países elegidos como mercados potenciales son Alemania, Noruega, Polonia, República Checa y Hungría.

En el primer filtro y mediante el análisis del PIB per cápita, la infraestructura y la inversión en infraestructura, se ha ido dotando de diferentes calificaciones a cada factor elegido según el peso que se ha creído conveniente apoyándose en el grado de importancia que se estima para cada factor. De esta manera, Alemania y Noruega recibieron 4.45 y 3.80 puntos respectivamente, mientras que Polonia únicamente consigue una puntuación de 1.55. Como resultado y según estas calificaciones, Alemania y Noruega serán a priori los dos mejores mercados potenciales para Rusthoven BV.

En el segundo filtro, algunos de los factores descritos, son utilizados para averiguar qué país será la mejor opción a la hora de comenzar con la expansión a otros mercados. Se incluyen el número de vehículos por cada 1000 habitantes, el número de vehículos por kilómetro de carretera, y el número de muertes por accidentes de tráfico por cada 100,000 habitantes. Según los datos estadísticos recuperados para cada factor y aplicando una escala que se ha considerado adecuada, se obtiene una puntuación. Con las puntuaciones de cada factor y aplicando una vez más porcentajes según el grado de importancia que se considera puede tener cada uno de ellos, se obtiene una puntuación total para cada país analizado en este filtro. Dichas puntuaciones son, para Alemania 3.60 puntos y para Noruega un total de 2.70 puntos, por lo que el país elegido como el más apropiado para comenzar con la internacionalización por parte de la empresa Rusthoven BV, según criterios propios del autor y en base a unas ponderaciones también propias del autor, será Alemania.

A través del análisis DAFO, se encuentra que Rusthoven BV debería seguir centrándose en su especialidad e invertir en Investigación y Desarrollo, I+D. Ellos mismos deben llevar a cabo la tarea de la comercialización, para así aumentar su cartera de clientes y además centrarse en el establecimiento de relaciones con sus clientes potenciales.

La alianza estratégica es la mejor manera de entrar en el mercado de Alemania para Rusthoven BV. Esto podrá lograrlo gracias a la relación comercial existente con SPIE Nederland BV. La combinación de las dos compañías hará que la alianza sea más

competitiva y con menores riesgos.

SPIE Nederland BV y Rusthoven BV usarán algunas tácticas para llegar a los clientes potenciales y comercializar los productos exclusivos y de alta calidad que son Traffex y Calamex. SPIE Nederland BV pondrá en marcha campañas de comercialización, marketing relacional, marketing directo y lo conocido como el boca a boca.

Los productos serán transportados en camiones y utilizarán los incoterms EXW y DAP indistintamente. El cliente decide cuando el producto es entregado. Rusthoven BV organizará la producción “Justo a Tiempo”, “Just in Time”, de manera que no necesitará tener stock y se disminuirán de esta manera los riesgos y costes que todo ello conlleva.

Rusthoven BV es una empresa saneada financieramente hablando y tienen la capacidad necesaria para la compra de equipos y maquinaria. En los últimos dos años, Rusthoven BV ha conseguido más de un 10% de incremento de ingresos cada año. Entre los años 2017 y 2022, Rusthoven BV tiene como meta aumentar su facturación en un 15%.

9. Recomendaciones hacia la empresa

El plan de comercialización para la empresa Rusthoven BV respecto a sus productos Traffex y Calamex en un país extranjero como Alemania, se considera factible por todo lo expuesto con anterioridad. El negocio puede ser altamente rentable y puede tener un largo recorrido en el mercado de Alemania.

Sin embargo, todavía hay algunos consejos que para Rusthoven BV pueden resultar interesantes para que el negocio sea más exitoso.

Primero de todo, Rusthoven BV debería mantener la cooperación con SPIE Nederland BV hasta que la consolidación en nuevos mercados se haga plausible. La combinación de estas dos empresas, garantiza la seguridad y el buen funcionamiento del programa de negocio.

Rusthoven BV debería seguir invirtiendo en investigación, desarrollo e innovación para mejorar los productos y hacer que se adapten mejor a las necesidades de los clientes.

Elaborar una página web en inglés resultaría muy útil para que clientes potenciales de países extranjeros puedan entender a la perfección la idea de negocio de esta alianza.

Por último, pero no menos importante, en los inicios de este proyecto conjunto, Rusthoven BV debe asegurarse las ganancias por cada equipo comercializado y también permanecer en un precio de venta relativamente bajo para conseguir más clientes.

Quizás deberían hacer una campaña de marketing y de esta manera aumentar su cartera de clientes y seguir centrándose en mejorar las relaciones comerciales con sus clientes potenciales.

10. Situación previsible debida al COVID 19

El momento por el que estamos pasando en la actualidad en relación a la pandemia del COVID 19 no está siendo fácil para nadie.

La caída de la actividad económica en España ha sido superior al 70%. España es uno de los países desarrollados junto a Italia que más impacto sufrirá en su economía. Se prevé una caída del PIB del 12.4% para el año 2020 con una tasa de paro que subirá hasta el 20.8%.

La actividad económica durante los últimos meses se está viendo frenada y fuertemente amenazada. En países tan industrializados como Alemania ya se han pronunciado acerca de la posibilidad de nacionalizar ciertas empresas para poder así conservar miles de empleos que de otra forma pueden llegar a desaparecer.

Los Países Bajos tienen una de las economías con mayor grado de integración internacional del mundo. Esta interdependencia hace que el país sea especialmente vulnerable a una crisis mundial como la causada por la pandemia del COVID19.

La empresa Rusthoven BV también se está viendo amenazada por la situación actual. La mayor parte de los proyectos en los que estaban trabajando se han paralizado o pospuesto. Eso se traduce en que la facturación puede llegar a reducirse hasta el 60%, mientras que la plantilla ya se ha reducido en un 14%.

11. Lista de referencias bibliográficas

Libro impreso:

- Alcaide Fernández, J. C. (2016). *Comunicación y Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ballesteros Román, Alfonso J. (2003). *Comercio Exterior: teoría y práctica*. España: Universidad de Murcia.
- Bueno Campos, E., & Morcillo Ortega, P. (1994). *Fundamentos de economía y organización industrial*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.
- Barroso Castro, C. (Coord.) (2010). *Economía de la Empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Bueno Campos, E. (1987). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Castillo Clavero, A.M., & Abad Guerrero, I.M. (2013). *Dirección de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Certo & Certo (2016). *Modern Management: Concepts and Skills*. Arizona State University: Pearson.
- Choque Larrauri, R. (2017). *Planeamiento estratégico*. Barcelona: Editorial Marcombo.
- García Manjón, J. V. (2009). *Gestión de la innovación empresarial*. A Coruña: Netbiblo, S.L.
- H. Marlies, O. d. (2005). *Export, a practical guide*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Keown, M. P. (2014). *Foundations of Finance. The Logic and Practice of Financial Management*. England: Red.
- Obert, R. (1994). *Las previsiones en la empresa. Planes de financiación, presupuestos y tesorería*. Barcelona: Editorial Marcombo.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2014). *Alianzas estratégicas en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Shaughnessy, J. (1995). *Competitive marketing: a strategic approach*. Londres: Routledge.
- Veldman, H. (2010). *Export Management: A European Perspective*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- William Kapp, K. (2006). *Los costes sociales de la empresa privada. (Antología)*. Madrid: Los Libros de la Catarata.

Artículo de revista periódica impresa:

- Fernández Olmos, M., & Ramírez Alesón, M. Clusters de innovación, localización de la actividad exportadora y resultados. *Economía Industrial*, 397, pp. 83-92

Ruiz Campillo, X. (2017). Transformación de la UE en su lucha contra el cambio climático. *Economía Exterior*, 81, pp. 83-88

Sánchez de Castro Martín-Luengo, E. (2019). Las normas sobre precios de transferencia bajo el Derecho Europeo. *Contabilidad y Tributación. CEF*, 435, pp. 39-70

Documentos electrónicos:

CDE (2020). El FMI sobre la economía holandesa: La interconexión de la economía holandesa conlleva una previsión de menor crecimiento del PIB. Recuperado el 23 de junio, de <https://bit.ly/3920M8T>

CNAE. (2012). Recuperado el 18 de noviembre, de <http://bit.ly/2v8zVZI>

Economics, T. (2018). Recuperado el 24 de enero, de <https://bit.ly/2OszUFJ>

European Environment Agency. (2008). Urbanisation in Europe. Recuperado el 10 de Diciembre 2019, de <https://bit.ly/30df2HT>

Eurostat (2020). Covid-19: Statistics serving Europe. Recuperado el 23 de junio, de <https://bit.ly/3fxk4FH>

Expansión. Datos macro. (2020). Países Bajos: Economía y demografía. Recuperado el 15 de mayo, de <https://bit.ly/3eKCEJK>

FMI. Informes sobre la estabilidad financiera mundial. (2020). Recuperado el 25 de junio, de <https://bit.ly/32ntkbu>

ICEX España Exportación e Inversiones. (2016). Recuperado el 24 de abril, de www.icex.es

Lonely Planet Global Ltd. (2017). Historia de Países Bajos. Recuperado el 11 de mayo, de <https://bit.ly/3dslqja>

Machinefabriek Rusthoven BV. (2011). Recuperado el 15 de noviembre, de <https://www.rusthoven.com/>

Orbis, base de datos. Recuperado en julio, de <https://bit.ly/2Osz77J>

SPIE Nederland. (2012). Recuperado el 14 de enero, de <https://www.spie-nl.com/>

The World Bank. Global Rankings. (2015). Recuperado el 21 de enero, de <https://bit.ly/2ZwaTzr>

Wikipedia, la enciclopedia libre. (2005). Historia de los Países Bajos. Recuperado el 11 de mayo, de <https://bit.ly/2Z35leD>