



MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE WANNA:
ESTUDIO DE MERCADO Y MÉTODO DE ENTRADA**

GABRIELA IVAYLOVA BOCHEVA



Valladolid, junio de 2019

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR

CURSO ACADÉMICO 2018/2019

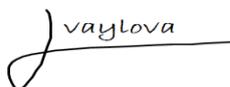
TRABAJO FIN DE MÁSTER

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE WANNA: ESTUDIO DE MERCADO Y MÉTODO DE ENTRADA

Trabajo presentado por:

GABRIELA IVAYLOVA BOCHEVA

Firma:



Tutor:

OSCAR M. GONZÁLEZ RODRÍGUEZ



Firma:



Valladolid, junio de 2019

Resumen

En este trabajo se tratará de realizar un plan de internacionalización de una PYME española que fabrica un producto innovador y exclusivo, un plato amoldable denominado Wanna. Para el desarrollo de este proyecto se han abarcado diversas materias relacionadas con el Máster en Comercio Exterior. En primer lugar, se ha analizado la situación del fabricante y se han estudiado los posibles países para efectuar la primera entrada internacional. En segundo lugar, se ha profundizado en el examen del mercado objetivo y las estrategias de entrada. Al final se elabora el método de venta, transporte y promoción en el mercado exterior. Los aspectos no abarcados en el proyecto quedan como pendientes para futuros trabajos.

Palabras Clave

Análisis, exportación, producto, mercado, distribuidor.

Abstract

The aim of this article is to elaborate a plan of internationalisation of a Spanish SME. This company manufactures an innovative and exclusive, accommodative dish called Wanna. To develop the project, several subjects studied in the Masters of International Commerce have been covered. Firstly, it has been explored the situation of the manufacturer before the internationalisation and the possible countries for the first entry in worldwide markets. Secondly, the focus was on a deeper analysis of the target market. Finally, the investigation ends with the development of the selling, transport and promotion methods. The aspects not covered in this project will be strengthen in future studies.

Key Words

Analysis, export, product, market, distributor.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	5
2	ANÁLISIS DEL EXPORTADOR	7
2.1	Perfil del exportador	7
2.2	Situación del exportador	8
3	SELECCIÓN DE MERCADO	14
3.1	Preselección de mercados	14
3.2	Priorización de mercados	14
3.2.1	Criterios para valorar el potencial del mercado	15
3.2.2	Criterios para valorar la accesibilidad y el riesgo.....	20
3.3	Selección de mercado.....	26
4	ANÁLISIS DEL PAÍS OBJETIVO	27
4.1	Perfil del país.....	27
4.2	Entorno económico.....	29
4.3	Análisis del mercado y del sector.....	30
4.4	Análisis de la competencia.....	32
4.5	Hábitos alimenticios.....	36
5	ESTRATEGIAS DE ENTRADA.....	38
5.1	Posicionamiento de la marca.....	38
5.2	Segmento de mercado.....	39
5.3	Perfil del consumidor.....	39
6	PLAN DE ACCIÓN.....	42
6.1	Venta y transporte.....	42
6.1.1	Método de venta.....	42
6.1.2	Método de transporte.....	43
6.1.3	Precio.....	44
6.2	Promoción.....	45
7	CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS.....	49
8	BIBLIOGRAFÍA.....	51

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo Canvas.....	8
Ilustración 2: Vista general del despiece del plato.....	9
Ilustración 3: Posibles formas del plato.....	10
Ilustración 4: Crecimiento del PIB en porcentaje.....	15
Ilustración 5: Crecimiento real del PIB.....	16
Ilustración 6: Riesgo comercial.....	22
Ilustración 7: Ranking para hacer negocios.....	24
Ilustración 8: Transparencia y corrupción.....	25
Ilustración 9: Balanza comercial de Francia.....	30
Ilustración 10: Página web de RBDrinks.....	33
Ilustración 11: Página web de N2J.....	33
Ilustración 12: Página web de Yodeco.....	34
Ilustración 13: Página web de Ikea.....	35
Ilustración 14: Página web de Villeroy y Boch.....	35
Ilustración 15: DAP Incoterm.....	44
Ilustración 16: Google Analytics: Cuadro de control.....	46
Ilustración 17: Google Analytics: Estudio por Navegadores y S.O.....	46
Ilustración 18: Kompyte: Web Tracking.....	47
Ilustración 19: Kompyte: Inbound Marketing.....	47
Ilustración 20: SumAll: Overview.....	48

LISTA DE FIGURAS

Tabla 1: Análisis DAFO.....	12
Tabla 2: Paridad de Poder Adquisitivo per cápita.....	17
Tabla 3: Volumen de importaciones.....	17
Tabla 4: Crecimiento de las importaciones.....	18
Tabla 5: Exportaciones desde España.....	19
Tabla 6: Criterios para seleccionar mercados exteriores.....	26
Tabla 7: Información básica sobre Francia.....	27
Tabla 8: Geografía de Francia.....	27
Tabla 9: Demografía de Francia.....	28
Tabla 10: Organización política de Francia.....	28
Tabla 11: Organización económica de Francia.....	28

1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen diversas empresas de pequeño o mediano tamaño, denominadas PYMES en España. En este trabajo presentaré la actividad de una PYME española que ha conseguido situar su producto como líder en su sector y cuya siguiente misión es la internacionalización. Por lo tanto, el **objetivo** de este trabajo es realizar un **plan de internacionalización de** un producto innovador llamado **Wanna**, plato que tiene la posibilidad de adoptar cualquier forma deseada y, por consiguiente, de ser utilizado en múltiples entornos.

La idea nace después de conocer el proyecto y ver que es el momento de introducir el producto en el mercado exterior para poder aprovechar las oportunidades que éste ofrece. Al tratarse de una empresa pequeña, le mejor opción para llevar a cabo la internacionalización sería la exportación a través de un distribuidor. Se llega a esta conclusión porque es el medio más seguro para dicho tipo de empresas.

Por un lado, no se necesitará una inversión excesiva, como podría ser la apertura de una fábrica o tienda propia en el mercado exterior.

Por otro lado, la figura del distribuidor ya conoce el mercado extranjero y le podría dar consejos de cuál sería la mejor estrategia para adoptar en su país y así obtener los máximos beneficios.

Además, cabe destacar que la empresa ha firmado recientemente unas alianzas estratégicas en España con una empresa de autocaravanas y una cadena de hipermercados. Si tanto estas alianzas como la exportación resultan exitosas, se podría pensar en buscar alianzas también en el país de destino.

Por ello, el método que seguiremos parte de un análisis del exportador en el que se detallará el perfil de este con un breve resumen de su negocio y sus inicios. Después, señalizaremos cuál es el punto de partida de la empresa antes de empezar con la exportación, cuáles son sus productos, sus clientes o canales de venta, así como sus fortalezas y debilidades. Estos datos servirán para ver qué estrategia sigue actualmente y si debe mantenerla para el futuro, o, por lo contrario, debe cambiar para tener mayor éxito.

Una vez realizado el análisis del exportador, procederemos a examinar algunos países con el fin de elegir el óptimo para la primera exportación del producto. La elección final se tomará después de haber analizado una serie de criterios para valorar el potencial del mercado junto con la accesibilidad y el riesgo. Al seleccionar el mercado objetivo, se estudiará más en profundidad la situación del país, su mercado interno y el sector al que

va dirigido el producto a exportar, la competencia y finalmente los hábitos alimenticios de sus habitantes para ver si tendrá cabida nuestro artículo.

El siguiente punto del plan de exportación que desarrollaremos son las estrategias de entrada que se deben de tener en cuenta. En concreto, el posicionamiento de la marca en el país extranjero, el segmento de mercado al que iría dirigido y el perfil de los potenciales clientes.

Finalmente, se justificará el plan de acción a llevar a cabo para una exportación con éxito. En él nos centraremos en el método de venta, el método de transporte y el método de calcular el precio al que se debería vender el producto, sin llegar a hacer dichos cálculos, ni un plan financiero puesto que estos temas serán abarcados por otros trabajos futuros.

Este minucioso análisis engloba conocimientos de diversas áreas del Máster en Comercio Exterior como podrían ser:

- Marketing
- Modelo de internacionalización de la empresa
- Contratación internacional
- Protocolo y negociación internacional
- Logística
- Informática

2 ANÁLISIS DEL EXPORTADOR

2.1 Perfil del exportador

El proyecto *Wanna* nace en 2014 por un joven estudiante de la Universidad de Valladolid. La misión del proyecto es crear un plato que se pueda utilizar siempre, independientemente del tipo de comida que se vaya a tomar, sin necesidad de elegir uno u otro en función de si se trata de alimentos sólidos o líquidos. Además, se busca un producto que no se pueda romper fácilmente y que se pueda apilar ocupando el menor espacio posible. El uso al que está diseñado iría más allá del doméstico, llevándolo a sitios con espacio reducido y donde se requieren artículos que no sean excesivamente frágiles.

Como cualquier proyecto innovador, el inicio estuvo marcado por diferentes obstáculos. No obstante, al ser un producto atractivo, rápidamente encontró inversores que apuesten por él. Se decidió montar la fábrica en Béjar, provincia Salamanca. Siendo la localidad natal del fundador y en el límite de Castilla y León con Extremadura, era fácil encontrar un local económico que permita desarrollar la idea. Además, como la mayoría de los pueblos del centro de España hay carencia de puestos de trabajo. Así, siendo los factores decisivos claros y con una visión de futuro, que el proyecto crecerá y podrá generar empleo en Béjar, se opta por el establecimiento de la fábrica.

Se comenzó con la venta directa desde fábrica al cliente final. Para ello hubo que invertir, por un lado, en todo lo necesario para la factoría y, por otro lado, en una buena estrategia de marketing. El segundo paso fue crear una página web y habilitar la compra online puesto que vivimos en la era de la digitalización y la venta online representa cada vez un mayor porcentaje del comercio mundial. Gracias a la tienda electrónica y a la ayuda de los inversores, *Wanna* ha conseguido durante los pocos años de su vida, convertirse en un producto líder en su sector para nuestro país.

Para poder seguir posicionado como tal, es conveniente que se establezca una visión para el futuro. La visión para el futuro es, en un corto plazo, exportar el producto para obtener mayor rentabilidad y beneficio y en un largo plazo, dar a conocer el plato a nivel mundial y aprovechar las tecnologías para seguir desarrollando otros productos con la misma base. Estas propuestas se lograrán gracias a las recientes alianzas establecidas con el fabricante de autocaravanas en España y una cadena de hipermercados francesa. De esta manera, no solo se venderá el producto al cliente final, sino que pasará a proporcionarse a otras empresas por las que será distribuido.

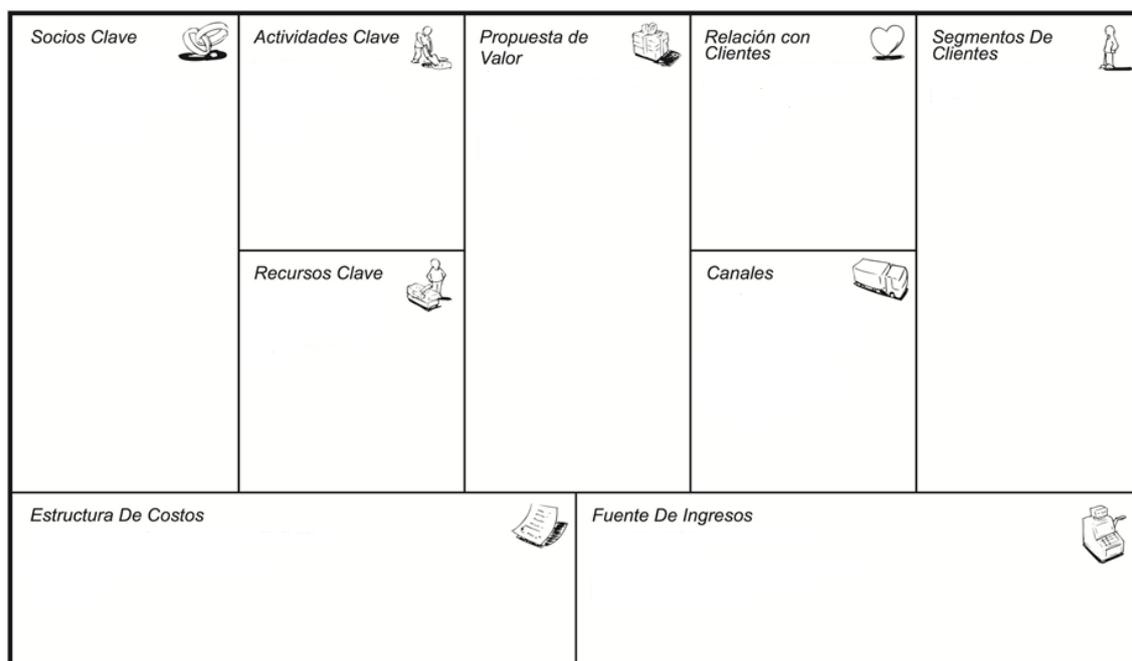
2.2 Situación del exportador

Para poder alcanzar la meta propuesta, exportar nuestro producto, es necesario primero realizar un estudio del exportador en cuanto al valor que da al producto, el segmento de clientes al que está enfocado, etc. Para ello, realizaremos un análisis siguiendo el modelo de negocios Canvas.

Canvas es una herramienta elaborada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur¹ que presentan en su libro *Business Model Generation*. El objetivo de dicho modelo es convertir las ideas en proyectos innovadores y competitivos en el mercado. Su principal ventaja es que permite a los emprendedores tener una visión más gráfica acerca de su negocio al poder reflejar en una plantilla con casillas sus ideas. Una vez elaborada la matriz, obtendremos una visión clara de las prioridades y de los planes de acción que hay que seguir.

El lienzo está compuesto por nueve bloques interdependientes con el fin de mostrar la actividad de la empresa.

Ilustración 1: Modelo Canvas Fuente: (Gutiérrez, 2019).



¹ Alexander Osterwalder es teórico empresarial suizo, autor, orador, consultor y empresario, nacido en 1974.

Yves Pigneur es informático belga y profesor de Management Information Systems en la Universidad de Lausanne, nacido en 1954.

A continuación, desarrollaremos cada punto del modelo con la información correspondiente del producto.

- **Propuesta de valor**

Se ofrece un plato rectangular, versátil, higiénico y apilable. Según la descripción general del producto,

“Consta de una capa externa de silicona que permite que el plato sea totalmente higiénico y le da la flexibilidad deseada. En el interior se sitúa una malla de aluminio de pequeño espesor que proporciona la rigidez suficiente para que el plato se pueda comportar como tal, y a su vez permite que podamos modificar la forma del plato realizando un mínimo esfuerzo con nuestras manos” (García, 28).

Además, se puede obtener de varios colores, lavar en lavavajillas e introducir en el horno y el microondas. Los clientes lo eligen por la comodidad, por su carácter único y porque el producto tiene una garantía de 5 años.

Ilustración 2: Vista general del despiece del plato. Fuente: **(García, 2014)**

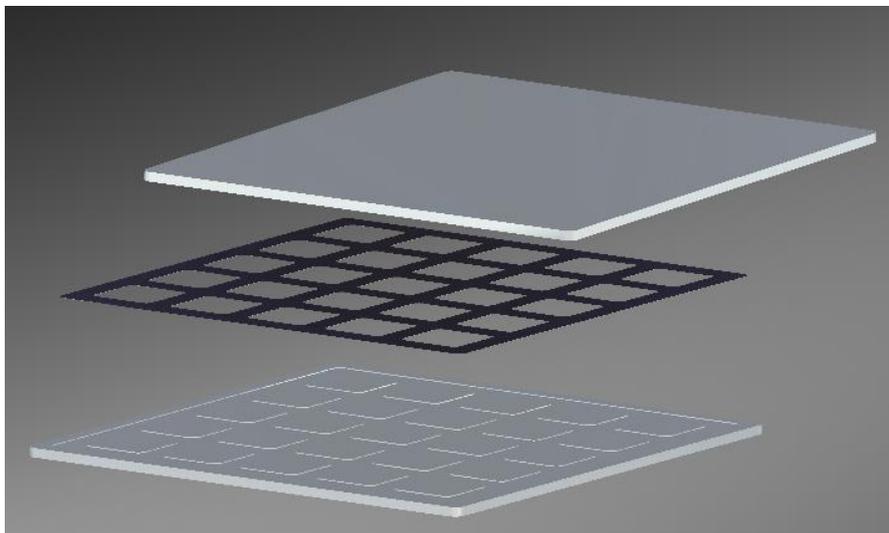
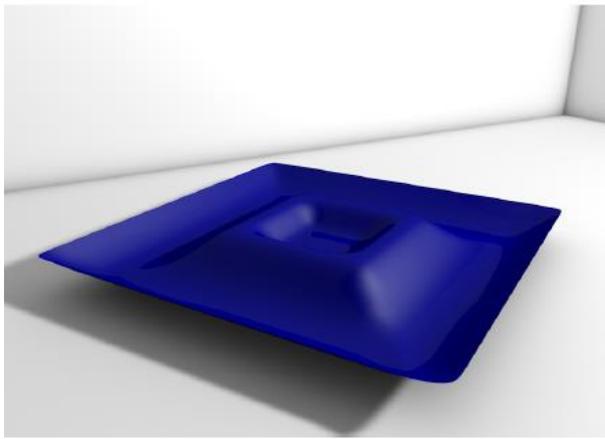


Ilustración 3: Posibles formas del plato. Fuente: (García, 2014)



- **Segmentos de clientes**

Es un producto que en principio se vendía en fábrica a un segmento B2C, es decir, al consumidor final. Sin embargo, hay que incluir también la reciente propuesta de alianza con una cadena de hipermercados y con la fabricante española de autocaravanas que incluirá nuestro producto como parte de sus accesorios instalados. Así, también se cubrirá el segmento B2B (Business to Business).

- **Canales**

Se llega a los clientes mediante la venta directa, venta online y la distribución que nos ofrecen las dos alianzas estratégicas.

- **Relación con clientes**

Creación colectiva. Se crean campañas en las que se invita a los clientes que colaboren y diseñen los productos que les gustaría que se creen en un futuro con la misma base que los platos.

- **Fuente de ingresos**

Venta del producto.

- **Actividades clave**

Fabricación de platos plegables y comercializarlos apostando por su carácter único.

- **Recursos clave**

Fábrica en Valladolid y distribuidores en toda España.

- **Socios clave**

La cadena de hipermercados y la empresa de autocaravanas.

- **Estructura de costos**

Maquinaria, mano de obra, administración, marketing, logística...

Una vez realizada la visión interna del negocio, procedemos a analizar los puntos fuertes y débiles. Para ello desarrollaremos un análisis DAFO, una herramienta que nos permite analizar nuestro producto para poder reflexionar sobre la situación y poder tomar decisiones en el futuro. El análisis se divide en dos partes:

1. **Análisis interno** que se compone de las Fortalezas y Debilidades del artículo, qué valores le permiten generar una ventaja competitiva sobre sus competidores y cuáles son las barreras que le impiden lograr mayores beneficios.
2. **Análisis externo** que se compone de las Oportunidades y Amenazas que el entorno presenta para que el producto puede aprovechar o tratar de superar.

Según la Dirección General de Industria y de la PYME, la finalidad de dicho estudio es definir las estrategias que se deben seguir para potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades.

Tabla 1: Análisis DAFO Fuente: **(Elaboración propia)**

Debilidades	Negocio nacional y por tanto mercado limitado.
Amenazas	Pertenece a un sector tradicional, altamente desarrollado, con un número elevado productos y precios muy competitivos.
Fortalezas	Producto innovador y líder en España. Presenta una estrategia de negocio de nicho, siendo el único fabricante.
Oportunidades	Es un producto de uso diario. Aprovechar el avance tecnológico para desarrollar otros productos con la misma base.

Realizado el análisis, el siguiente punto es definir la estrategia que queremos seguir. Siendo la estrategia “un plan detallado sobre cómo convertir las fortalezas y las debilidades en un conjunto de productos que ofrezcan valor al consumidor y permita a la empresa crecer y obtener beneficios de manera sostenible a largo plazo” (Gutiérrez, 2019) obtenemos dos tipos de estrategia:

1. **Estrategia corporativa**: elección del sector en el que va a operar la empresa basándose en lo atractivo de cada sector.
2. **Estrategia de negocio**: dónde se posiciona la empresa en la cadena de valor y cuál es la ventaja competitiva de los productos o servicios que ofrece.

Dentro de la **estrategia corporativa**, se diferencian tres tipos:

- **Enfocada**, concentrándose la competencia de la empresa en un único sector industrial ajustando su estrategia a servir solo al sector seleccionado y quedando excluidos los demás.
- **Diversificación relacionada**, sectores relacionados. Cuando existen similitudes entre los negocios se generan sinergias y se deben aprovechar los recursos para las nuevas actividades y así generar rentabilidades adicionales.
- **Diversificación no relacionada**, sectores no relacionados. Cuando la empresa crece hacia sectores que no guardan ninguna relación con el que se desarrollaba hasta este momento.

En nuestro caso, estamos ante una estrategia corporativa enfocada puesto que el producto ofrecido forma parte del sector industria, aunque se distribuya a través de diversos canales.

Por otro lado, existen también tres tipos de **estrategia de negocio**:

- De bajo coste, cuando la empresa busca ser la más barata dentro de su sector.
- De diferenciación, cuando busca ser el mejor
- De nicho, cuando es el único productor, sin relevantes competidores.

El plato que ofrecemos sigue una estrategia de negocio de nicho ya que es el único plato plegable que existe en este momento.

Siendo las fortalezas que es un producto único e innovador y las debilidades que tenemos un mercado limitado, al estar centrados en el territorio nacional, el plan de acción que deberíamos seguir es exportar el plato a otro país para obtener mayor rentabilidad y beneficio, obteniendo un porcentaje de ventas en el extranjero respecto del total entre 40% y 50% en un plazo de dos años.

3 SELECCIÓN DE MERCADO

Una vez realizado el análisis del exportador, procedemos al estudio de los mercados adecuados para la exportación de nuestro artículo. Para ello, primero haremos una preselección de los mercados de interés, donde elegiremos un área geográfica o un continente. Después pasaremos a elaborar una priorización de posibles mercados dentro de dicha área. En nuestro caso se seleccionarán cuatro países de los que se ejecutará un extenso análisis. Finalmente, se elegirá el mercado óptimo para nuestra primera exportación en base a los resultados obtenidos del estudio, quedando el segundo y tercer mercado, respectivamente, con mejores resultados como mercado alternativo y mercado tercero, o siguientes posibles entradas una vez que introduzcamos el producto en el país óptimo.

3.1 Preselección de mercados

En general nuestro producto se podría exportar a cualquier país puesto que es una utilidad que se usa en todo el mundo. Para la selección del sitio más óptimo, tenemos que tener en cuenta, por un lado, los factores externos como son las barreras legales, culturales o la competencia, y, por otro lado, los factores internos, la capacidad financiera, productiva y la organización de la compañía. Dado que disponemos de una empresa pequeña, con recursos moderados, lo más beneficioso sería centrarnos en un mercado geográfica y culturalmente cercano a España. Así, para nuestra primera exportación, el mercado europeo, y en concreto de la Unión Europea, sería la mejor opción puesto que no tendríamos barreras legales al no tener gastos arancelarios.

3.2 Priorización de mercados

Sabiendo que nuestro primer destino será un país de la Unión Europea, seleccionamos varios países para analizar. En primer lugar, elegimos Portugal por la cercanía tanto cultural como geográficamente. En segundo lugar, por los mismos motivos, elegimos Francia e Italia. Finalmente, aunque un poco más distanciado geográficamente, elegimos Reino Unido por su competitividad económica y su cercanía con el nombre de nuestro producto, Wanna. Siguiendo las pautas del profesor Gutiérrez, para saber cuál será el mercado preferido, haremos un estudio analizando una serie de criterios para valorar el potencial del mercado (crecimiento económico de cada país, el poder adquisitivo per cápita, el volumen de importaciones, el crecimiento de las importaciones y las exportaciones desde

el país de origen de la empresa), y criterios para valorar la accesibilidad y el riesgo (barreras arancelarias, barreras no arancelarias, riesgos comerciales, facilidad para hacer negocios y la transparencia y corrupción). Finalmente, se procederá a comparar los hábitos alimenticios de los países para determinar si nuestro producto será bien recibido.

3.2.1 Criterios para valorar el potencial del mercado

El primer dato que debe examinarse es el crecimiento económico del PIB durante los últimos años de cada uno de los países analizados. Con una demanda creciente y sostenida, tendremos más facilidades para acceder en el mercado y nos permitirá rentabilizar las inversiones que realicemos. Por el contrario, con un PIB estancado, o en una situación de recesión, tendremos dificultades para introducir nuestro producto en el país.

En la ilustración 3 vemos el crecimiento real del PIB en porcentaje de los países de todo el mundo según el Fondo Monetario Internacional.

Ilustración 4: Crecimiento del PIB en porcentaje. Fuente: **(Fondo Monetario Internacional, 2019)**

IMF DataMapper

Real GDP growth (Annual percent change, 2019)

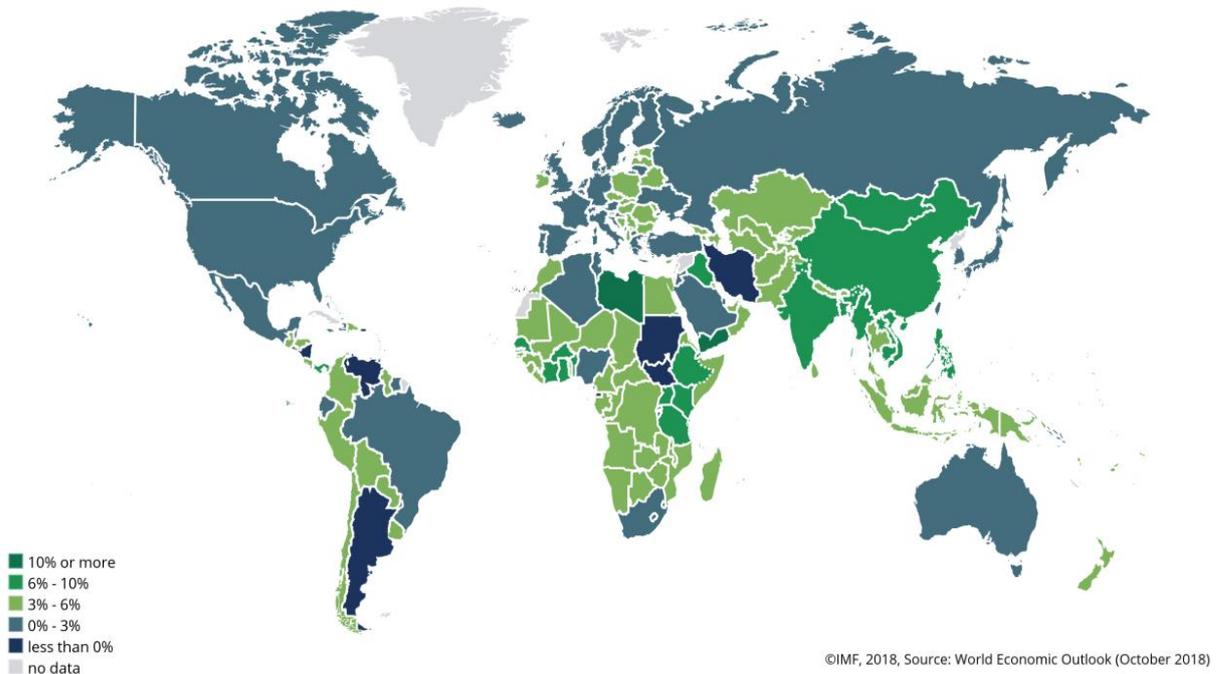
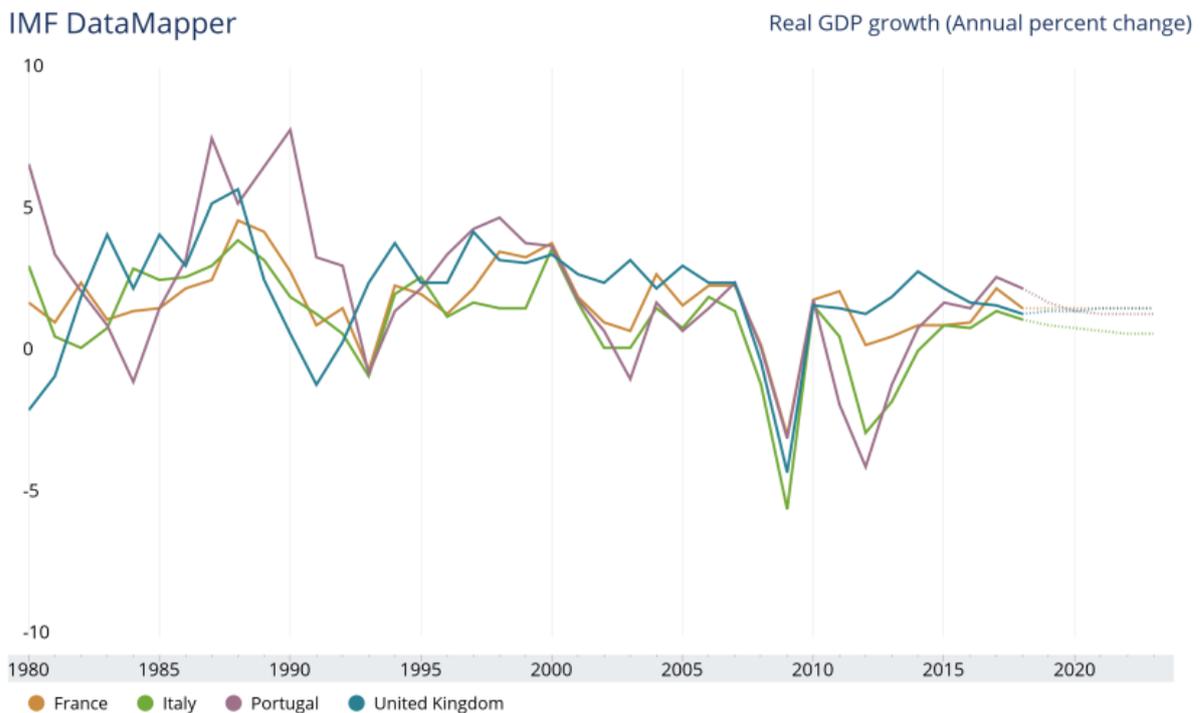


Ilustración 5: Crecimiento real del PIB. Fuente: (Fondo Monetario Internacional, 2019)



En concreto hemos seleccionado los cuatro países en los que estamos interesados hacer el estudio, Portugal, Francia, Italia y Reino Unido.

Conforme a los datos, se puede observar que Portugal está presentando un crecimiento paulatino, cerrando el 2018 con un 1,8% de aumento con respecto al año anterior. El crecimiento de Francia ha sido más estable, cerrando el 2018 con un 1,6% de crecimiento respecto al año 2017. El de Italia, 1% con tendencia de decrecimiento y el de Reino Unido, 1,5% también con menor crecimiento desde los últimos 5 años. Podríamos decir que los datos de RU se deben a la inestabilidad política que presentan en este momento con motivo del Brexit. Con estos datos, **Portugal** y **Francia** serían los **mercados óptimos** para nuestro producto.

El siguiente dato que analizaremos es el poder adquisitivo per cápita de cada país seleccionado. Es un dato que también condiciona la demanda puesto que mide el nivel de renta. Se expresa en dólares EEUU e incluye la producción de bienes y servicios de un país y la evolución del tipo de cambio de su moneda, por lo que constituye el mejor exponente de la capacidad de compra de los habitantes de un país.

Tabla 2: Paridad de Poder Adquisitivo per cápita. Fuente: **(Banco Mundial, 2019)**

País	2015	2016	2017
Francia	\$40.565	\$41.358	\$42.850
Italia	\$36.640	\$38.380	\$39.427
Portugal	\$29.532	\$30.658	\$31.673
Reino Unido	\$41.580	\$42.656	\$43.269

Los datos muestran el poder adquisitivo de la población de cada país en dólares EE. UU. a precios actuales. Se percibe una tendencia de aumento en cada año en todos los países. La población de **Reino Unido** es la que mayor capacidad de compra posee, con 43.269 dólares de promedio, seguida de **Francia**, con 42.850 dólares. Por tanto, según el poder adquisitivo, estos dos **mercados** serían los **más adecuados** para la exportación de nuestro producto.

La tercera variable para analizar es el volumen de importaciones de cada territorio seleccionado. Este dato nos mostrará el tamaño de los mercados. Además, compararemos el valor de las importaciones de productos similares al nuestro en millones de dólares para ver las probabilidades que tiene dentro de estos mercados. Los artículos que vamos a comparar son bandejas, fuentes y platos, con código arancelario 48236910. Los datos seleccionados son del año 2017 ya que son los últimos hallados.

Tabla 3: Volumen de importaciones. Fuente: **(UN Comtrade Database, 2019)**

País	Valor en millones de dólares bandejas, fuentes, platos	Valor en millones de dólares total importaciones
Francia	4.488	613.133
Italia	2.931	451.416
Portugal	558	77.834
Reino Unido	3.695	641.332

Al comparar los países que hemos seleccionado vemos que Francia es el país con mayor volumen de importaciones en millones de dólares en el año 2017, seguido de Italia. Cabe destacar la gran diferencia que existe en la entrada de bandejas, fuentes y platos en Francia con respecto a los otros países.

Como conclusión, los dos **mercados más favorables** para nuestro producto según el volumen de importaciones analizado son **Francia y Reino Unido**. No obstante, también sería interesante calcular el crecimiento medio anual de los últimos tres años de dichos productos para conocer si existe una demanda creciente y por tanto el mercado es atractivo, o, por el contrario, si existe un decrecimiento, lo cual significaría que las condiciones son desfavorables. Por tanto, procederemos a calcular su crecimiento medio de las importaciones de los productos similares al nuestro durante los últimos tres años expresado en porcentaje con respecto al total de las importaciones.

Tabla 4: Crecimiento de las importaciones. Fuente: **(UN Comtrade Database, 2019)**

País	Crecimiento medio 2015	Crecimiento medio 2016	Crecimiento medio 2017
Francia	0,73%	0,75%	0,73%
Italia	0,64%	0,65%	0,65%
Portugal	0,69%	0,70%	0,71%
Reino Unido	0,60%	0,56%	0,57%

Aunque las bandejas, fuentes y platos no son productos que representen gran porcentaje del total de las importaciones de los países, vemos que sí han seguido un crecimiento durante los años, con excepción de Reino Unido. De nuevo, este dato podría deberse a la política del Brexit. Sin embargo, podríamos introducir nuestro producto como un artículo innovador y exclusivo en países como **Francia** o **Portugal** y así ayudar al crecimiento de sus importaciones.

El último dato para evaluar el potencial del mercado son las exportaciones del producto desde España a los países destino. Para ello valoraremos tanto el volumen como el crecimiento de las exportaciones en los últimos tres años para ver la tendencia. Cuanto más favorables sean los datos, indicará que los productos procedentes de España son cada vez más apreciados y reconocidos en los países de destino, y, por tanto, significaría un beneficio para nuestro producto en términos de imagen país.

Tabla 5: Exportaciones desde España. Fuente: **(UN Comtrade Database, 2019)**

	2015		2016		2017	
	Valor en mil. dólares	Crecimiento medio en %	Valor en mil. dólares	Crecimiento medio en %	Valor en mil. dólares	Crecimiento medio en %
Francia	379	0,88%	369	0,87%	422	0,90%
Italia	140	0,65%	145	0,63%	160	0,63%
Portugal	215	1,08%	229	1,14%	239	1,06%
Reino Unido	113	0,54%	111	0,52%	120	0,56%

Como ya indicamos anteriormente, estos productos no representan un porcentaje importante en las exportaciones e importaciones de los países. Aun así, podemos decir que durante el año 2017 se nota crecimiento en todos los mercados de dichos artículos exportados desde España, esto quiere decir que cada vez tienen más prestigio en los lugares de destino. **Los más favorables** para nuestro producto serían **Francia**, por presentar el mayor número de exportaciones en cuanto a valor, seguido de **Portugal**, donde estos productos españoles tienen más prestigio.

3.2.2 Criterios para valorar la accesibilidad y el riesgo

Para valorar la accesibilidad y el riesgo de un mercado, primero se analizan las barreras arancelarias que presenta con respecto al país exportador.

Los aranceles son impuestos a la importación de productos, que se aplican en las aduanas de entrada de los países, por lo que supondrían un incremento directo sobre el precio del producto y con ello una menor competitividad de los productos importados frente a los productos locales. En nuestro caso no es factor relevante para analizar puesto que todos los países destino a los que estamos estudiando se encuentran en la Unión Europea. Al tratarse de un mercado único, los productos pueden circular libremente dentro del territorio de la Unión Europea sin ningún coste suplementario y sin restricciones cuantitativas.

No obstante, existen otro tipo de barreras no arancelarias que puede que afecten nuestro producto aun siendo los países de destino de la UE. Dichas barreras se conocen como “barreras técnicas” y tienen que ver con los procesos de certificación y homologación.

Según el portal de Santander Trade, en **Francia** para la entrega o adquisición de bienes intracomunitarios, debe:

- Ser entregada una certificación Intrastat al servicio de aduanas.
- El embalaje debe “estar en conformidad con la legislación europea en materia de prevención de riesgos para la salud de los consumidores y protección del medio ambiente” (Francia: Empaques y Normas, 2019).
- El embalaje debe tener una reseña en francés.
- Se debe utilizar obligatoriamente el sistema métrico puesto que las unidades de medidas anglosajonas no son bien conocidas.
- Por último, aparte de la certificación europea CE, es recomendable que los productos cumplan con la certificación nacional, NF, emitida por AFNOR (Asociación Francesa de Certificación) y la ISO 9000. De esta manera, nuestro producto será apreciado por su garantía de calidad y seguridad.

Para **Italia**, siguiendo el portal Santander Trade, existen pocas restricciones respecto al embalaje de los productos. Estos son:

- Los idiomas permitidos para el embalaje y el etiquetado son el italiano y el inglés.
- Obligatoriamente debe estar marcado el origen “hecho en”
- La etiqueta debe ser ecológica.

Las normas italianas se denominan UNI (Unificación Nacional Italiana).

En cuanto a **Portugal**

- También necesita la certificación Intrastat para la entrega y compras en el interior de la UE.
- Respecto a los embalajes, las normas son iguales que las establecidas en Francia en cuanto a la prevención de riesgos y protección del medio ambiente.
- Los productos deben estar acompañados por un folleto informativo en portugués y cualquier palabra extranjera debe estar aprobada por la ley portuguesa o internacional.
- Al igual que en el resto de los países estudiados, debe aparecer el marcado de origen “hecho en”.
- Es recomendable la marca nacional de certificación NP, emitida por APCER (Asociación Portuguesa de Certificación) aparte de la marca europea CE.

Para introducir bienes en **Reino Unido** hay que:

- Presentar la declaración Intrastat.
- Los embalajes y etiquetados en dicho país también siguen la normativa europea sobre prevención de riesgos de salud a los consumidores y sobre protección del medio ambiente.
- En cuanto al lenguaje, se permite el empleo de un idioma extranjero siempre y cuando se presente una traducción al inglés.
- Las unidades métricas son un requerimiento obligatorio en las etiquetas y por tanto es posible un doble etiquetado ya que las unidades anglosajonas difieren de las del resto de Europa.
- También es obligatorio indicar el origen del producto, así como el peso y las dimensiones, composición química y advertencia sobre riesgos para el consumidor.
- El organismo encargado de las normalizaciones es el Grupo BSI (Institución Británica de Estándares). La marca CE es obligatoria para la venta en el mercado británico.

Estas son las normativas que existen hasta este momento, si se lleva a cabo Brexit, habría que volver a realizar el estudio de requisitos aduaneros y técnicos.

El siguiente punto para tener en cuenta es el riesgo comercial. Se puede definir como “el posible impago del importador ya sea debido a la mala fe o a una situación jurídica de insolvencia” (Ramos, 2019). Para evitar dicho riesgo habrá que asegurar la venta al exterior mediante un crédito documentario, *stand by* o aval bancario en la medida de lo posible. La empresa española CESCE publica información acerca de los riesgos comerciales y políticos comprendidos dentro del denominado riesgo país.

Ilustración 6: Riesgo comercial. Fuente: (CESCE, 2019)





En tres de los cuatro países vemos que el riesgo comercial es bajo. En concreto, Italia es el mercado más arriesgado según CESCE. No obstante, es curioso destacar que, siendo países europeos, con riesgo comercial bajo, analizan sus economías internas y externas como desfavorables, pero con evolución estable.

Según este dato, los dos mercados a los que podríamos exportar nuestro producto serían **Francia**, por ser el único con estado de la economía regular y **Portugal** por tener una evolución estable. No consideramos Italia ni Reino Unido, uno por su elevado riesgo comercial y el otro por la inseguridad respecto al Brexit.

Analizado el riesgo comercial, continuamos con el criterio que estudia la facilidad de hacer negocios.

Para ello, utilizaremos el informe *Doing Business* realizado por el Banco Mundial. “Es un informe anual que evalúa las regulaciones que favorecen o restringen la actividad empresarial. Se compone de indicadores cuantitativos sobre las regulaciones empresariales y la protección de los derechos de propiedad que se pueden comparar en 190 economías” (Banco Mundial, 2019).

Ilustración 7: Ranking para hacer negocios. Fuente: **(Banco Mundial, 2019)**

TABLE 1.1 Ease of doing business ranking			
Rank	Economy	EODB score	EODB score change
1	New Zealand	86,59	0,00
2	Singapore	85,24	+0.27
3	Denmark	84,64	+0.59
4	Hong Kong SAR, China	84,22	+0.04
5	Korea, Rep.	84,14	-0,01
6	Georgia	83,28	+0.48
7	Norway	82,95	+0.25
8	United States	82,75	-0,01
9	United Kingdom	82,65	+0.33
32	France	77,29	+0.99
33	Poland	76,95	-0,36
34	Portugal	76,55	-0,07
51	Italy	72,56	-0,15

Source: Doing Business database.

Reino Unido es el mejor posicionado, el noveno en el ranking. La única mejora que se registra es la mejora en la rapidez de la electricidad al implementar varias iniciativas para agilizar los trabajos de conexión externa realizados por los subcontratistas.

Francia ocupa el puesto número 32 habiendo facilitado que el pago de impuestos sea menos costoso al disminuir la tasa del Impuesto sobre Sociedades francés, aumentar la tasa del crédito fiscal a la competitividad y al empleo y disminuir las tasas de la contribución económica territorial, así como las contribuciones a la seguridad social pagadas por los empleadores.

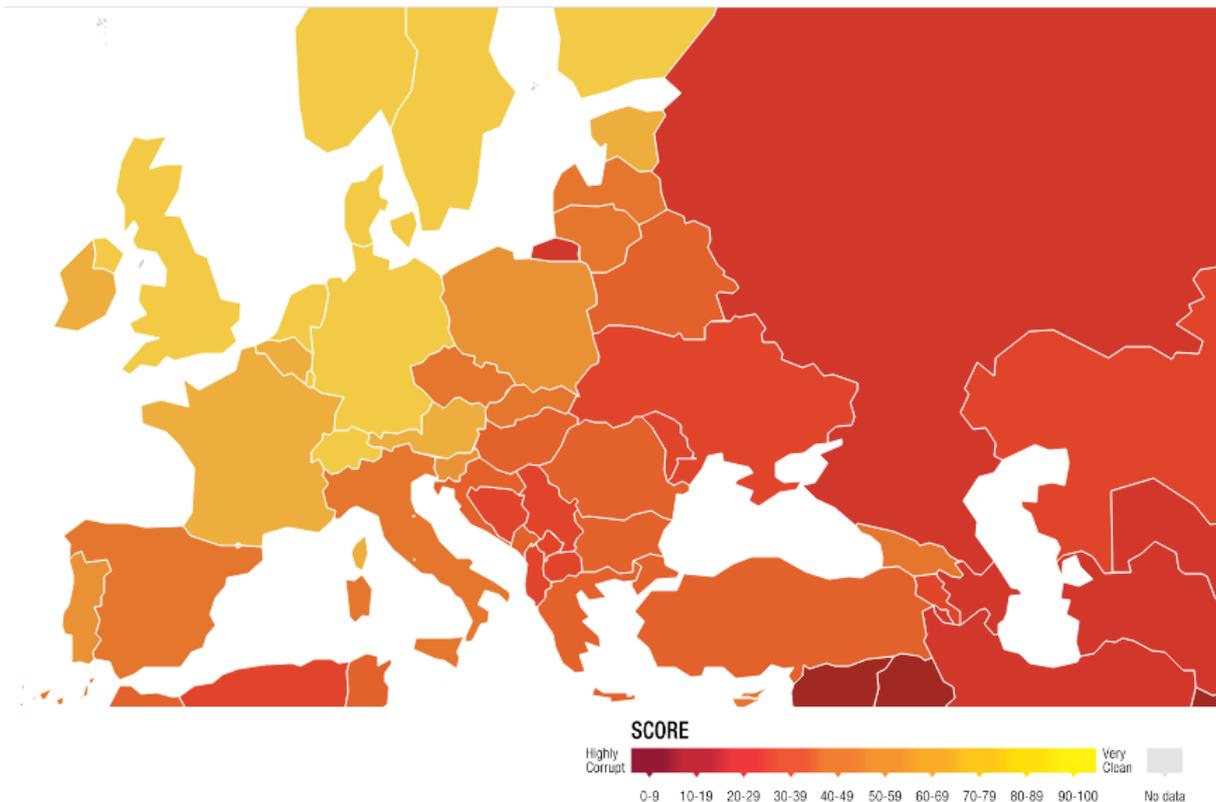
Portugal está establecido en el puesto 34 y se anota negativamente el hecho de que el registro de las propiedades fuera más oneroso al reducir el número de funcionarios que pueden registrar las transferencias de propiedades.

Por último, en el puesto número 51 se sitúa **Italia**. Según el informe, Italia hizo que pagar los impuestos fuera más costoso al introducir exenciones más bajas en las contribuciones a la seguridad social pagadas por los empleadores para los empleados contratados entre el 1 de enero de 2016 y el 12 de diciembre de 2016.

Teniendo en cuenta este análisis, todos los países están bien posicionados en el ranking. Aun así, **elegiríamos Reino Unido o Francia** como posibles candidatos para el primer mercado al que exportaríamos nuestro producto.

Finalmente, detallaremos los índices de transparencia y corrupción de cada país. Dicho índice compara la corrupción en el sector público de 180 países y territorios. Se establece una escala de 0 a 100 donde 0 es altamente corrupto y 100, nada corrupto.

Ilustración 8: Transparencia y corrupción. Fuente: **(Transparency International, 2019)**



Según los expertos que elaboran la página Transparency International:

- Francia obtiene una puntuación de 72 sobre 100, estando en el puesto 21 de 180 países.
- Italia tiene 52 puntos sobre 100 ocupando el puesto número 52;
- Portugal, 64 puntos de 100, estando en la posición número 30 y,
- Reino Unido, 80 puntos de 100, establecido en el undécimo puesto en el ranking de 180 países analizados.

De esta manera, los dos mercados más convenientes para exportar serían el **francés y el británico**.

3.3 Selección de mercado

Después de haber analizado los criterios de potencial de mercado y los riesgos para acceder en cada uno de los países que habíamos priorizado previamente, expondremos los resultados conjuntos en una tabla para poder valorar cuál sería el mercado objetivo y cuáles serían los mercados a los que podríamos exportar nuestro producto en un futuro.

Tabla 6: Criterios para seleccionar mercados exteriores. Fuente: **(Elaboración propia)**

	Francia	Italia	Portugal	Reino Unido
Crecimiento económico país	1,6%	1%	1,8%	1,5%
Poder adquisitivo per cápita	En aumento	En aumento	En aumento	En aumento
Volumen de importaciones	4488 mil. \$	2931 mil. \$	558 mil. \$	3695 mil. \$
Crecimiento de importaciones	Estable	Estable	Estable	Estable
Exportaciones desde España	En aumento	En aumento	En aumento	En aumento
Barreras arancelarias	0%	0%	0%	0%
Barreras no arancelarias	Pocas	Pocas	Pocas	Pocas
Riesgos comerciales	Bajo	Alto	Bajo	Bajo
Facilidad para hacer negocios	32º	51º	34º	9º
Transparencia y corrupción	72/100	52/100	64/100	80/100

El país más favorable para exportar según los datos sería Reino Unido. No obstante, la situación inestable acerca del Brexit podría perjudicar la entrada del producto.

Por tanto, nos decantamos por la elección del **mercado francés** como el país objetivo para ser el primero al que exportaremos el plato Wanna. De esta manera,

consideramos Portugal como segunda posibilidad o mercado alternativo y Reino Unido dejaremos como tercera posibilidad o mercado contingente por las razones explicadas previamente quedando el italiano sin ser considerado por los altos valores de inestabilidad comercial y corrupción.

4 ANÁLISIS DEL PAÍS OBJETIVO (FRANCIA)

Una vez realizado el análisis sobre la selección de mercado comparando los cuatro mercados preseleccionados, procedemos a realizar uno más detallado sobre el país objetivo, **Francia**. En dicho análisis nos centraremos en el perfil del país, el entorno económico, el análisis del mercado y del sector, el análisis de la competencia y finalmente los hábitos alimenticios. De este modo obtendremos no solo los datos técnicos de un país, sino también datos específicos sobre el mercado y la competencia que hay que tener en cuenta para que la exportación triunfe. Además, conociendo las costumbres y conductas de los consumidores y sus hábitos alimenticios será posible conocer qué grado de éxito obtendremos con nuestro producto, así como el tipo de colaboradores que podríamos buscar en un futuro para expandirnos.

4.1 Perfil del país

En primer lugar, se elaborará un perfil del país con información general comprendiendo datos geográficos, demográficos, políticos o económicos entre otros. Para obtener un resumen estructurado y claro, se recogerán los datos en tablas.

Tabla 7: Información básica sobre Francia. Fuente: **(Elaboración propia)**

Nombre Oficial	República Francesa
Capital	París
Nacionalidad	Francesa
Idioma	Francés
Religión	Estado laico, secular

Tabla 8: Geografía de Francia. Fuente: **(CIA, 2019)**

Situación geográfica	Francia metropolitana y Francia ultramar
Superficie	675.417 km ²
Clima	Mediterráneo

Tabla 9: Demografía de Francia. Fuente: **(CIA, 2019)**

Población	67.795.000
Densidad	100 hab./km ²
Población urbana	80.4% del total de la población
Tasa de crecimiento	0.37%
Edad media	41,5 años
Esperanza de vida	82 años

Tabla 10: Organización política de Francia. Fuente: **(CIA, 2019)**

Tipo de gobierno	República semi-presidencialista
Poder ejecutivo	Presidente de la República y Primer Ministro
Poder legislativo	Parlamento: Senado y Asamblea Nacional
Poder judicial	Consejo Superior de la Magistratura

Tabla 11: Organización económica de Francia. Fuente: **(Datos Macro, 2019)**

PIB	2.348.991 millones de euros
PIB per cápita	35.100€
Tasa crecimiento	1,6%
Población activa	27.170.000
Tasa desempleo	8,8%
Exportación	6,3% del PIB
Importación	6,9% del PIB
Moneda	Euro

4.2 Entorno económico

El propósito de este análisis es hacer un resumen describiendo la actividad económica de Francia y una compilación de los indicadores más importantes para entender el entorno comercial y económico en el cual se intenta vender nuestro producto. Entre los datos más relevantes de este análisis están los siguientes: principales características de la economía, situación económica actual, evolución del producto interior bruto, evolución de la inflación, principales industrias y comercio exterior (principales productos de importación y exportación, principales mercados de importación y exportación y balance comercial).

A pesar de la tardía recuperación de la crisis económica con respecto a otros países europeos, Francia se ubicó como la séptima potencia económica mundial en 2018, justo detrás del Reino Unido y la India (Santander, 2019). El PIB creció un 1,6% durante 2018 gracias a las fuertes inversiones, el consumo sólido y algunas reformas internas.

Según la previsión del Fondo Monetario Internacional, el crecimiento se mantendrá en 1,6% para los años 2019 y 2020. Estas proyecciones se deben a las recientes protestas sociales del movimiento de “chaquetas amarillas” (“Mouvement des gilets jaunes” en francés) que han originado un impacto negativo en la economía. Desde la elección de Emmanuel Macron como presidente se llevaron a cabo varias reformas laborales con el objetivo de flexibilizar el mercado de trabajo y alinear mejor los costos laborales con la productividad. Además, a raíz de las protestas, se aprobó la elevación del sueldo mínimo y la supresión de algunos impuestos.

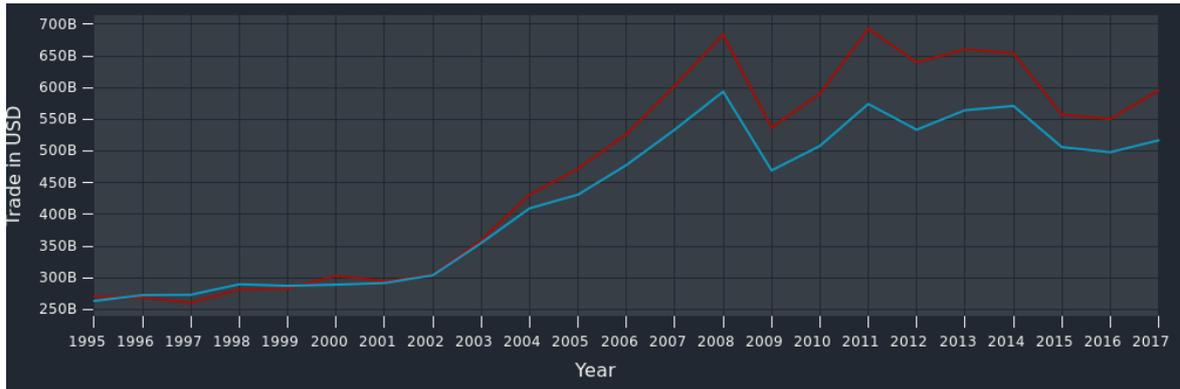
El déficit público durante 2018 fue controlado bajo el objetivo europeo de 3% con proyecciones de sobrepasar el 3% durante el 2019 debido “a medidas impositivas para aumentar el poder adquisitivo y debido a la conversión del crédito fiscal para la competitividad y el empleo (CICE) en una reducción permanente en las contribuciones de empresa” (Santander, 2019). La deuda pública es una de las más elevadas de la Eurozona. Para combatir este dato, el presidente busca atraer mayores inversiones renovando los acuerdos económicos de asociación. En concreto, buscará estimular los sectores de la tecnología, innovación e I+D.

“La inflación o IPC (Índice de Precios al Consumo) mide la evolución del conjunto de los precios de los bienes y servicios que consume la población residente en Francia” (Datosmacro, 2019). Francia cerró 2018 con una tasa de inflación general del 1,6%.

En cuanto a las principales industrias francesas situamos la maquinaria, la química, la automovilística y la metalúrgica. En 2017, Francia ha sido clasificada como el séptimo importador mundial siendo los automóviles los que encabezan las importaciones con el 5,9% del total, seguidos del petróleo crudo que cuenta con el 3,46% del total.

Los países de los que más importa Francia son Alemania, China, Italia, Benelux y España. Por otro lado, las exportaciones primordiales son aviones, helicópteros o naves espaciales, medicamentos y automóviles. Las destinaciones son Alemania, Benelux, Italia y España (Fuente: OEC, 2019). Como conclusión podemos destacar que la balanza comercial de Francia es positiva puesto que sus exportaciones superan las importaciones.

Ilustración 9: Balanza comercial de Francia. Fuente: (OEC, 2019)



4.3 Análisis del mercado y del sector

Para hacer el análisis del mercado francés tendremos en cuenta la valoración sobre los **puntos fuertes de Francia y los puntos débiles** hecha por Global Edge.

Se califica como **fortaleza** la alta calidad de la infraestructura y el buen funcionamiento de los servicios públicos, así como la mano de obra altamente cualificada y productiva o los ahorros de alto nivel. En cuanto a los sectores prósperos, destacan el de turismo, la agricultura y grupos competitivos internacionalmente en el ámbito de las aeronaves, siendo los productos más exportados, la energía, el medioambiente, la farmacéutica, la agricultura y el retail. Por otro lado, como **debilidades** se han clasificado la elevada deuda pública y la deuda privada con una tendencia ascendiente, así como la insuficiente inversión en innovación y el eminente porcentaje de jóvenes desempleados.

Se podría decir que Francia presenta las fortalezas y debilidades que comparten la mayoría de los países occidentales y desarrollados.

Con una población envejecida, Francia cuenta con consumidores que disponen de un elevado poder adquisitivo.

En cuanto al comportamiento del consumidor, según el análisis realizado por el portal de Santander Trade, el país se caracteriza por una amplia base de consumidores diversos

y sofisticados, impulsivos por el hecho de comprar frecuentemente y ávidos de probar productos nuevos e innovadores. Uno de los factores esenciales tradicionalmente en el proceso de compra ha sido el precio. No obstante, la calidad juega cada vez un rol más importante en la decisión con preferencia de aquellos productos con sello o marca de calidad, creativo y con un embalado cuidadoso. Además, el servicio postventa también tiene peso en la preferencia de lugar de compra, sin dejar atrás el auge de las compras en línea con la generalización del uso de Internet.

Estos rasgos pueden servir como un punto positivo para nuestro producto ya que se trata de un artículo de la familia de los utensilios innovador y vendido por el sector retail. Esto quiere decir que podríamos aprovechar el auge del sector y el hecho de que en Francia carecen de los suficientes recursos para la innovación.

Actualmente, los sectores más destacados para el comercio tradicional son la venta al por menor y la distribución, siendo las cadenas y las redes de distribución las más potentes. La comercialización a gran escala domina el sector y los supermercados e hipermercados van reemplazando cada vez más los comercios familiares. Este dato se debe a que, en estos almacenes, se venden tantos productos alimentarios como no alimentarios y suelen disponer de aparcamientos amplios. Los podemos encontrar tanto en las afueras de las ciudades como en superficies más reducidas, en el centro de las ciudades. En concreto, existen varias marcas de cadenas de hipermercados francesas bien posicionadas tanto nacional como internacionalmente. Como conclusión de su auge, las PYMES han sido relevadas como meros proveedores. Es precisamente esta la razón por la que una de las principales cadenas de hipermercados contactó con los productores de Wanna y les dio la oportunidad de vender sus platos junto a ella y si finalmente esta alianza resulta beneficiosa, se podría pensar en establecer otra con cadenas francesas en un futuro.

Por otro lado, hay que tener en cuenta el sector de venta online que como ya se ha mencionado en varias ocasiones, ha ido presentando un crecimiento significativo durante los últimos años, registrando una progresión de 40% anual. “En 2013, se podía contar cerca de 30 millones de compradores digitales, con un gasto anual medio por comprador de más de 2.500 USD” (Santander, 2019). Por lo tanto, es otro de los sectores que hay que explotar y adaptar la página web del producto al mercado francés, teniendo el contenido en el idioma adecuado y adaptarlo al gusto del consumidor francés en caso de ser necesario. Estos puntos se tratarán más adelante en las estrategias que se adoptarían para la entrada en el mercado francés.

4.4 Análisis de la competencia

El éxito de la exportación depende no solo del producto, sino también del comportamiento de la competencia. Por tanto, es necesario realizar un estudio sobre las compañías competidoras en el país de destino, ver la presencia que tienen en el mercado y qué productos ofrecen. Un dato útil es saber si dichos competidores tienen un origen nacional o por lo contrario internacional y distinguir de qué países proceden. También es de gran importancia comparar los precios que han asignado para saber cómo deberíamos posicionar nuestro producto. Este primer nivel de estudio de la competencia se realizará a través de la información que se puede obtener en Internet quedando conscientes de que para una mayor precisión será necesario contratar a una persona que lo realice in situ. No obstante, utilizaremos la información para tener una idea básica sobre los productos y precios existentes y si el producto puede ser competitivo en base a éstos.

Hasta el momento existe una gran variedad de platos, de diferentes tamaños, materiales, formas, colores... Para la búsqueda de las principales empresas **productoras** de vajilla **francesas**, utilizaremos la plataforma francesa B2B (Business to Business), Europages. En ella están inscritas 3 millones de empresas, fabricantes, de prestación de servicios, mayoristas o distribuidores y está disponible en 26 idiomas.

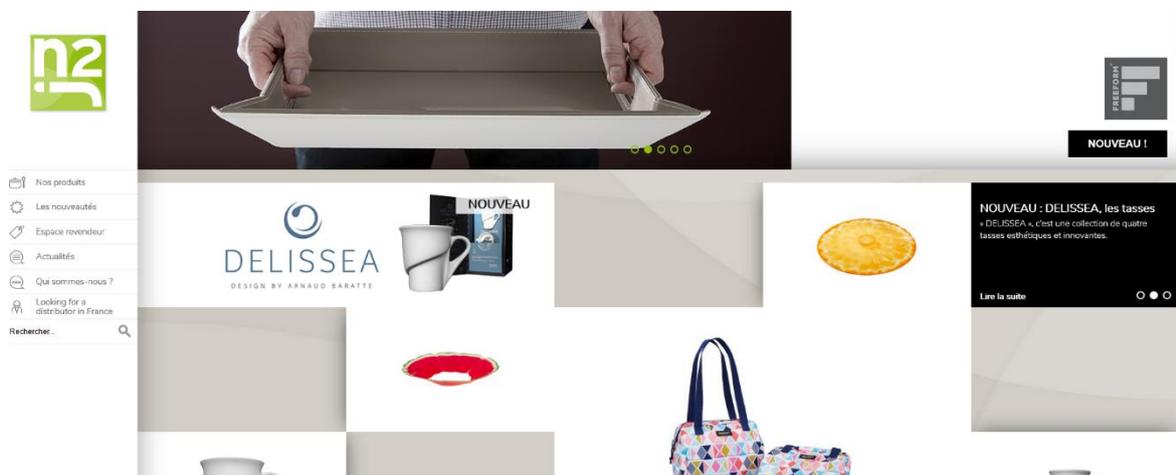
En primer lugar, está posicionada la empresa **RBDrinks**. En su tienda online vemos que su lema es “vidrio y vajilla irrompible y reutilizable” (RBDrinks, 2019). De ello entendemos que la empresa se clasifica entre los productores de vajilla de cristal. Navegando por la página, observamos que ofrecen platos de tres dimensiones (180mm, 240mm y 270mm), siendo los de 180mm y 270mm llanos y los de 240mm, hondos, y de dos colores (blancos y azules). Al seleccionar alguno de los productos, en la cesta de compra vemos que en realidad los platos se venden en pack de 6 unidades. La incógnita continua al no aparecer el precio de lo elegido hasta que no rellenas los campos con todos los datos personales. Lo único que sabemos es que cuantas más cantidades se añaden a la cesta, más descuento aplicarían. En conclusión, es una empresa de algún modo engañosa porque no sabes por cuánto estas comprando hasta que no has dado todos tus datos, ni el descuento que se te aplicaría. Como comparación, Wanna tiene la posibilidad de ser ofrecido en diferentes dimensiones, diferentes colores, y además presenta el valor añadido de poder plegarse. También se puede adquirir tanto individualmente como en pack.

Ilustración 10: Página web de RBDrinks. Fuente: (RBDrinks, 2019)



La siguiente empresa se denomina **N2J** y es una PYME francesa que se dedica a la comercialización de vajillas de marcas y diseños innovativos. Muestran tanto packs de 4, como platos individuales. Existen diferentes diseños, varios colores y dos dimensiones. Es una página informativa y por tanto no dispone de la opción de comprar a través de ella. Desafortunadamente, tampoco muestra los precios de sus productos, por lo tanto, habría que dirigirse a una tienda física o llamar al teléfono que se facilita. Desde el punto de vista comercial, es una web poco útil.

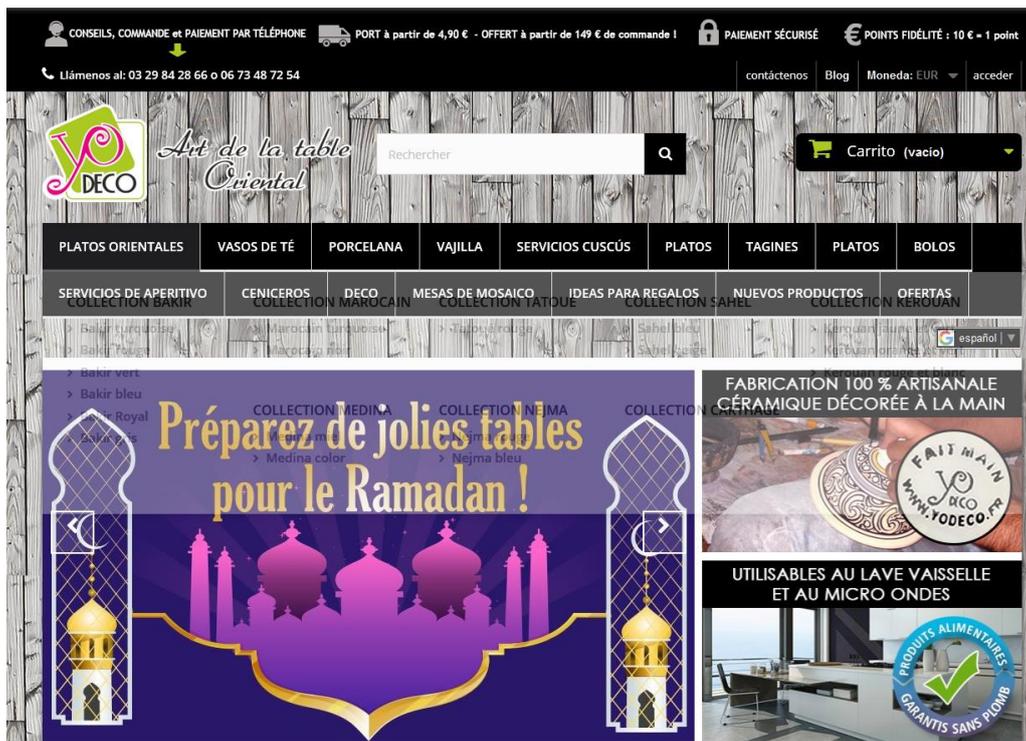
Ilustración 11: Página web de N2J. Fuente: (N2J, 2019)



“PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE WANNA:
ESTUDIO DE MERCADO Y MÉTODO DE ENTRADA”

La tercera compañía es **Yodeco**, Su especialidad es el arte oriental y está plasmado en sus vajillas. El material que utiliza es la porcelana y dispone de varias colecciones, con un total de 769 productos. Podemos encontrar diferentes dimensiones, formas, colores, hondos o llanos, individuales o en sets de 6, 8 o 12 unidades (Yodeco, 2019). Es la primera página web de las analizadas que nos muestra tanto los precios como los descuentos que se aplicarían a los diferentes artículos dependiendo de sus características. Los precios varían para una unidad entre 5,40€ hasta 27,75€. Comparando estos platos con Wanna, podemos decir que de momento son los únicos que podrían competir directamente puesto que presentan unos precios más competitivos. Sin embargo, aunque destacan por los diseños originales, no tienen la posibilidad de ser plegables, por lo tanto, seguimos teniendo una ventaja incomparable.

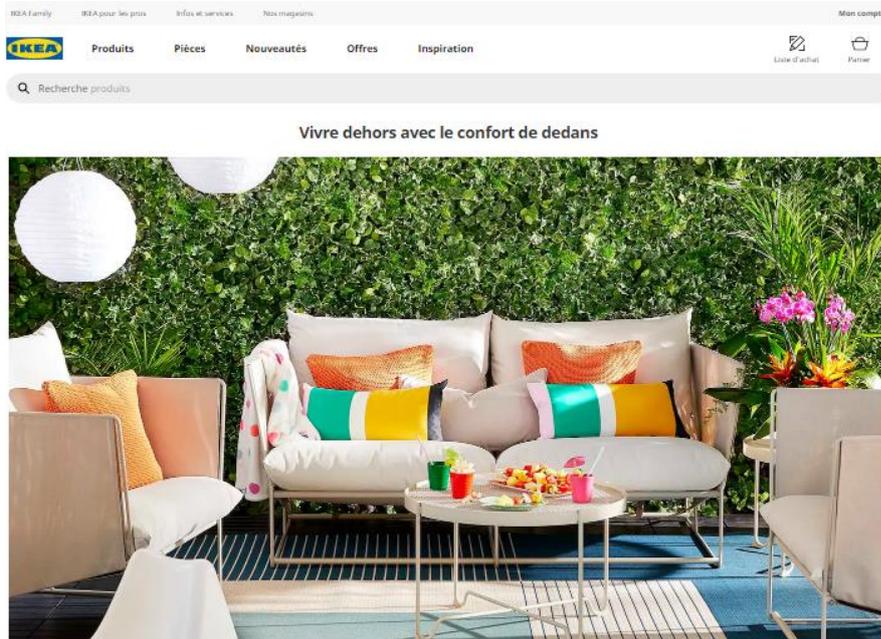
Ilustración 12: Página web de Yodeco. Fuente: (Yodeco, 2019)



En cuanto a la **presencia internacional**, destaca el gigante **Ikea** en primer lugar. Su catálogo ofrece 208 diferentes productos a precios significativamente bajos. La variedad de dimensiones, colores y formas es similar a los platos nacionales analizados previamente. Con esta cadena de muebles sueca no competiríamos en cuanto a precio en esta primera etapa de exportación puesto que dispone de una economía de escala en todos

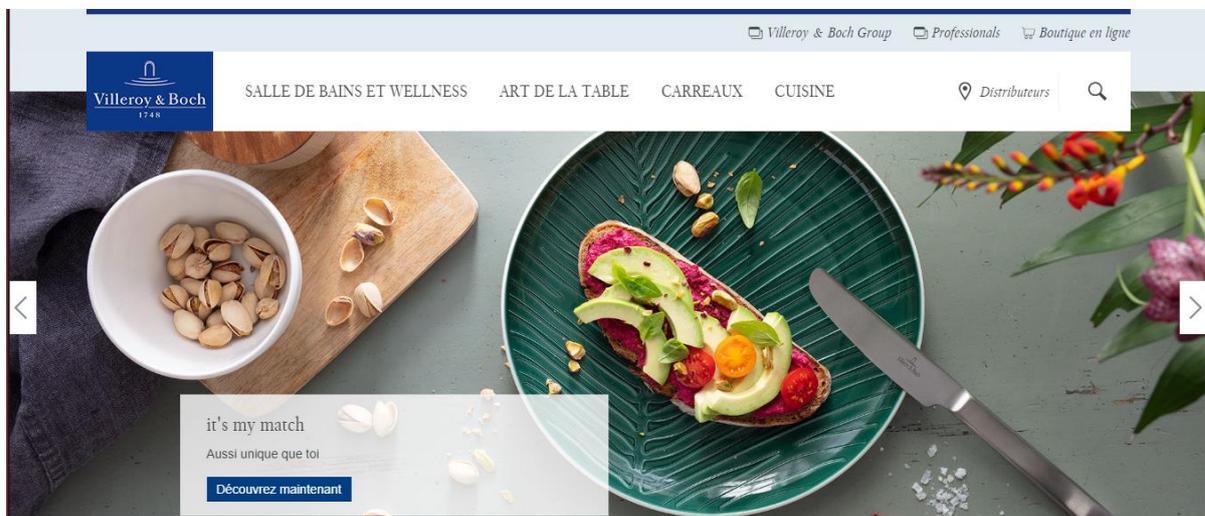
sus productos. No obstante, no dispone de ningún producto similar al nuestro, por lo tanto, destacamos por la originalidad.

Ilustración 13: Página web de Ikea. Fuente: (Ikea, 2019)



En segundo lugar, encontramos la marca alemana Villeroy y Boch. Es uno de los principales fabricantes del mundo de cerámica, tanto industrial como doméstica. Aunque en sus orígenes fue francesa, hoy en día la sede principal se ubica en Alemania. Observamos que los productos ofrecidos son de diferente tamaño y diseño y los precios son semejantes a los de Wanna. Sin embargo, seguimos desputando con la característica de plegado.

Ilustración 14: Página web de Villeroy y Boch. Fuente: (Villeroy y Boch, 2019)



"PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE WANNA:
ESTUDIO DE MERCADO Y MÉTODO DE ENTRADA"

Como conclusión, podemos destacar que, aunque existan numerosos modelos de vajilla, con diseños desafiantes, tamaños y colores diversos, el producto español, Wanna, es único y destaca con la particularidad de poder plegarse. Por tanto, los demás fabricantes no podrán ofrecer nada comparado a nuestro plato y hasta que empiecen a crearse imitaciones, dispondríamos del nicho del mercado.

4.5 Hábitos alimenticios

Los hábitos alimenticios de una nación y sus preferencias a la hora de elegir el tiempo que se va a dedicar para la comida son otros datos a tener en cuenta cuando elegimos el mercado al que exportar un producto dedicado a la alimentación. Citando al profesor Gómez, “no todos los países asumen la misma simbología en el comer. Para algunos es algo muy ritual y social y para otros es un proceso muy instrumental. Consecuentemente, hay muchos países en los que se come de manera desordenada y a cualquier hora del día, mientras que en otros existen rutinas muy compartidas y estructuradas” (Gómez, 2019). Por tanto, para que sea exitoso el artículo en el país extranjero, necesitamos que se dedique tiempo a la comida y que se disfrute tanto como se hace en España. Por suerte, Francia es uno de los países de referencia en la comida. Para los franceses la cocina es un verdadero arte y su gastronomía es reconocida a nivel mundial. Los ingredientes que se utilizaban en el pasado eran de un coste elevado y hoy en día la costumbre ha cambiado y dando paso a una comida más ligera, de pequeñas porciones y con una presentación sumamente artística. Como consecuencia del mundo acelerado en el que vivimos, lleno de mucho trabajo y estrés, tendemos a comer algo rápido, de pie y sin dar mucha importancia a lo que comemos. Es así como surgen las cadenas de comida rápida y es así como cada vez tienen más presencia en nuestro alrededor. Sin embargo, según un estudio de Elior France² y recogido por Inés Perrier, periodista de Europapress, “mientras tres de cada cinco empleados en el mundo nunca paran para almorzar, en Francia la hora del almuerzo sigue siendo un momento particularmente sagrado del día” (Perrier, 2016). Aunque la hora del almuerzo se ha ido reduciendo durante los últimos 20 años, la encuesta realizada por la empresa Elior revela que es sagrada y que es una costumbre preciada. Además, dicho descanso no es solo para comer, sino también una oportunidad para relajarse o pasar más tiempo con los compañeros.

² Elior Group es una empresa multinacional francesa que se dedica a la restauración y a servicios asociados a la comida que está presente en quince países.

Podríamos decir que los franceses disfrutan de la comida y por eso toman su tiempo para comer, no son de comer a la pasada. Como hemos mencionado anteriormente, la presentación también tiene un rol importante en la alimentación francesa. Este dato nos muestra que nuestro plato será bien recibido gracias a su diseño y su valor añadido de poder plegarse. Es un artículo que por un lado es de fácil manejo y por otro lado con estilo modernista que permite ser transportado fácilmente al trabajo y así poder disfrutar de una comida sana y casera.

5 ESTRATEGIAS DE ENTRADA

En este capítulo nos centraremos en las estrategias para entrar en el mercado francés. Para ello, se realizará un mercadeo que incluirá el posicionamiento que queremos dar a la marca, el segmento de mercado al que irá dirigido, el perfil del consumidor potencial y los elementos que pueden incidir en la decisión de compra.

5.1 Posicionamiento de la marca

El posicionamiento se puede definir como la impresión diferenciada en la mente del consumidor de una marca, un producto o un servicio respecto al resto de los competidores (de Villa, 2018). El producto ocupa una posición en el mercado como consecuencia de una serie de atributos o valores distintivos que los clientes asocian en comparación con los productos de las empresas competidoras. Por tanto, para poder crear una distinción en la imagen debemos destacar los valores distintivos en base a la estrategia empresarial. Para que dicha diferenciación tenga éxito, los atributos seleccionados deben ser relevantes para los consumidores y mejores que los de la competencia. Existen diferentes estrategias de posicionamiento: características del producto, antigüedad, uso de una celebridad, precio, uso o aplicación determinada, etc. (Aaker, 1991).

Como producto innovador, Wanna es una marca desconocida en el mercado francés. Por lo tanto, no podríamos atribuirle el valor de antigüedad. Además, no competiremos en precio, puesto que existen platos más baratos que el nuestro. No obstante, se puede posicionar en base a las características que presenta,

- Versatilidad de uso
- Higiénico
- Apilable
- Evita fracturas por caídas
- Variedad de colores
- Posibilidad de lavar en lavavajillas
- Posibilidad de introducirlo en el horno y en el microondas

Mientras existen otros productos que pueden compartir algunas de las características anteriores junto con el nuestro, es indudable que el atributo más destacable de Wanna es la **adaptabilidad**, siendo el único en su serie que puede ofrecerla. Por otro lado, hasta el momento existen platos de cerámica, vidrio, plástico...pero no de silicona por fuera con malla de aluminio por dentro, materiales que permiten que el plato se pueda comportar como tal y a su vez permite ser moldeado ejerciendo un mínimo esfuerzo con nuestras

manos. Por consiguiente, enfatizaremos estas características para destacar y distinguir el producto siendo las que más atraerían a los clientes.

5.2 Segmento de mercado

Siendo el mercado un grupo de personas u organizaciones llamadas consumidores que tienen distintas necesidades, gustos, personalidades, culturas, poder adquisitivo, etc., la segmentación de mercado es la acción de detectar y dividir a esos consumidores en distintos grupos que tengan ciertas características similares (Martín, 2010). Esta segmentación divide a una gran masa en un grupo reducido, denominado clientes potenciales.

La primera referencia sobre la segmentación de mercado se halla en el Journal of Marketing de 1956 en el cual Wendell R. Smith cuestiona las teorías económicas clásicas y neoclásicas de los años 30 que defendían que las demandas y las ofertas de los mercados son homogéneas. Según Smith, tanto la oferta como la demanda son heterogéneas. Al igual que existen diferentes empresas que pueden ofrecer productos diferenciados, los consumidores también son diversos y presentan diferentes comportamientos y gustos (Smith, 1956).

En lo que concierne a nuestro producto, al igual que para el mercado español, para el mercado francés un cliente potencial es cualquier **persona de renta media baja**. Podríamos especificar que dentro de ese segmento aquellos que tengan que comer en el trabajo, así como aquellos a los que les gusta ir de camping, apreciarán en un mayor grado la utilidad del plato. Por tanto, juntando estas características el rango de edad de los consumidores sería mayor de 30 años.

5.3 Perfil del consumidor

Como hemos mencionado en ocasiones anteriores, el consumidor francés es muy exigente en cuanto a la calidad y la presentación de los productos. No suelen comprar el producto más barato, sino aquel que tiene un precio correcto respecto a la calidad y una buena presentación. Es importante tener en cuenta que el consumidor es cada vez más exigente puesto que existen más opciones donde comprar y así comparar los productos y más información acerca de ellos. Por otro lado, también hay que destacar que la demanda de productos saludables y medioambientalmente sostenibles aumenta paulatinamente. Afortunadamente, nuestro plato cumple todos los requisitos respecto a esta información ya que es atractivo desde el punto de vista de la presentación y el consumidor francés lo

valoraría y, además, posee todos los certificados y cumple con las normas necesarios para un desarrollo sostenible medioambientalmente (García, 2014):

- ISO 9001: Certificado de homologación del sistema de calidad
- R.D. 1215/1997: normativa vigente en cuanto a seguridad y salud para la utilización de los equipos de trabajo por los trabajadores
- Directiva 89/392/CEE relativa a la aproximación de las legislaciones de los estados miembros sobre máquinas modificada por la directiva 91/368/CEE y por la 93/44/CEE.
- R.D. 1435/1992 de 27 de noviembre por el que se traspone al derecho español la directiva 89/392/CEE.
- R.D. 56/95 de 20/01/95 que modifica el R.D. 1435/92 de 27/11/92 sobre aplicación de las legislaciones de los estados miembros sobre maquinas.
- R.D. 1215/1997 de 18 de julio por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo.
- O.M. de 8/04/91 por el que se aprueba la I.T.C MSG-SM-1 del reglamento de seguridad de máquinas referente a maquinas elementos de máquinas o sistemas de protección usados.
- R.D. 830/91 de 24/05/92 y R.D. 590/89 de 19/05/89 que modifican el R.D. 1495/86 de 26/05/86 por el que se aprueba el reglamento de seguridad en máquinas.
- Ley 31/1995 de 8 de noviembre de prevención de riesgos laborales.
- UNE 74-100-88 acústica medidas del ruido aéreo emitido por las maquinas.
- UNE 74-101-88 acústica.
- UNE – EN 349; 1993 distancia mínima para evitar el aplastamiento de parte del cuerpo humano.
- UNE-EN 982:1996 Requisitos de seguridad para sistemas y componentes para la transmisión hidráulica.
- UNE – EN 842:1997. Señalización visual de peligro. Requisitos generales, diseño y ensayo.
- UNE-EN 981:1997 Sistema de señales de peligro y de información auditiva y visual.
- UNE – EN 1050:1997. Principios para la evaluación del peligro.

También debemos destacar que el producto cumple con los requisitos legales y técnicos en materia de seguridad de los Estados miembros de la Unión Europea para el procedimiento de certificación apoyado en la Directiva 93/68/CEE establecida por la

Comunidad Europea. Dicho certificado es más reconocido como el “mercado CE” (Conformité Européenne o Conformidad Europea) que estamos acostumbrados a ver en la mayoría de los productos que tenemos a nuestro alrededor.

En definitiva, el perfil del consumidor sería una **persona de mediana edad, de renta media-baja y exigente con las características de aquello que compra.**

6 PLAN DE ACCIÓN

En este capítulo se procederá a describir el plan de acción que seguiremos para la realización de la exportación. En primer lugar, se especificará cómo se hará la venta del producto, cómo se transportará hasta el lugar de destino y cómo se calculará el precio que se le aplicaría. En segundo lugar, describiremos el método de promoción que llevaremos a cabo, centrándonos sobre todo en la promoción online, su evolución hasta hoy en día y las plataformas que se utilizarán.

6.1 Venta y transporte

6.1.1 Método de venta

Como una empresa considerada PYME, la forma más sencilla y menos costosa para internacionalizar el producto ofrecido es a través de la utilización de un **distribuidor**. Esta elección se debe al hecho de que el distribuidor local conoce el mercado de primera mano y por tanto goza de un amplio abanico de contactos.

El distribuidor se caracteriza por ser un cliente más de la empresa que compra y revende el producto. Otra de las características es la exclusividad, es decir, se compromete a representar a solo un exportador. Para seleccionar un distribuidor adecuado es importante que éste tenga un amplio conocimiento sobre el mercado que representa, así como sobre el producto que va a distribuir. También es importante que posea experiencia con la línea de productos que va a representar y que nos detalle el área geográfica que cubre. La venta que realizará el distribuidor tiene que ser solo en tienda física ya que las ventas a través de Internet se pueden hacer únicamente por el exportador desde su propia web. Por ello, debido a la experiencia que posee la empresa con el e-commerce en España, adecuará la página web en francés para que sea posible realizar compras a través de ella.

Es considerable destacar la ausencia de regulación tanto doméstica como internacional en los contratos de distribución, es decir, son contratos atípicos. Aun así, los contratos de distribución exclusiva deben ajustarse a la normativa sobre la competencia (Gluhaia, 2019):

- Reglamento (UE) 330/2010, de la Comisión, de 20 abril de 2010, relativo a la aplicación del art. 101, ap.3 del TFUE, a determinados categorías de acuerdos verticales y prácticas concertadas (art. 4 Las cláusulas que sí se podrán incorporar al contrato y art. 5 Las cláusulas que No se podrán incorporar).

- Reglamento (UE) nº 461/2010 de la Comisión, de 27 de mayo de 2010, relativo a la aplicación del artículo 101, apartado 3, del TFUE a determinadas categorías de acuerdos verticales y prácticas concertadas en el sector de los vehículos de motor.

Además, es recomendable que las partes contratantes elijan la ley aplicable según el Reglamento Roma I. Podrán escoger cualquier ley, tanto la ley de la empresa exportadora, como la ley del distribuidor o incluso la ley de un país tercero.

6.1.2 **Método de transporte**

En cuanto al traslado de los productos, optamos por el transporte por carretera puesto que sería el método más sencillo desde la localidad de Béjar. No consideramos el transporte ferroviario por la mala conexión que existe en la parte sur de Castilla y León con el resto del país. En caso de querer utilizar dicho transporte, tendríamos que contratar igualmente los servicios de transporte por carretera, principalmente camiones, y por tanto se encarecería. Por la misma razón, no consideramos el transporte marítimo. Además, para que el porte en barco nos salga rentable, tendríamos que exportar una cantidad grande de mercancía y en nuestro caso se trata de una primera aproximación al mercado extranjero. Probablemente, podríamos volver a estudiar dicha posibilidad en una futura etapa de la internacionalización.

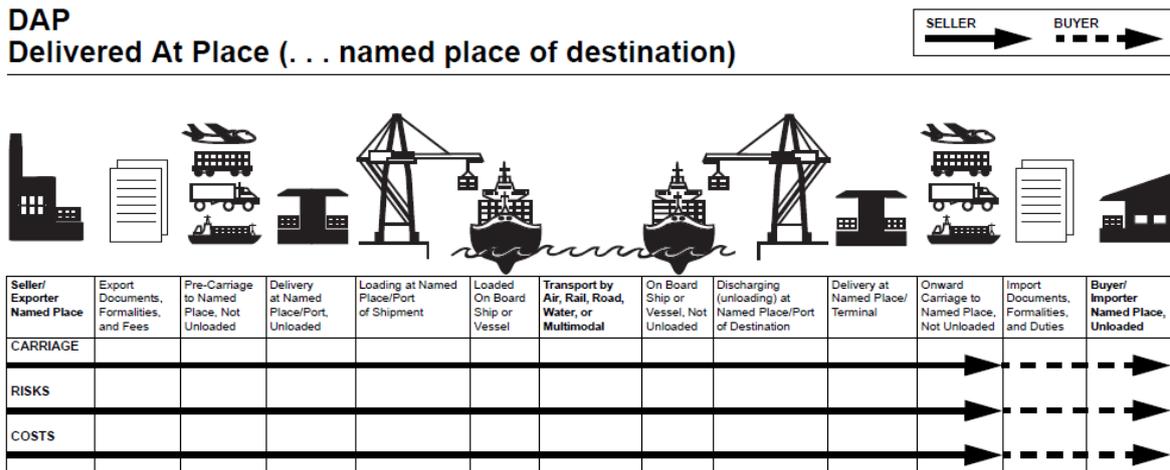
Para realizar el transporte, tendríamos que hacer un estudio sobre las distintas compañías existentes y elegir aquella que mejor se adapte a nuestras necesidades en cuanto a la relación precio/servicio ofrecido. Antes de cerrar el acuerdo con la empresa encargada, deberíamos tener en cuenta el **Incoterm** que utilizaríamos para el traslado de la mercancía al país extranjero.

Los International Commercial Terms, o Incoterms son una serie de reglas internacionales que rigen cuándo los riesgos y los costes se transfieren al comprador. La última modificación de dichas reglas se efectuó en 2010 y por tanto son los que tomaremos como referencia.

En nuestro caso elegimos el **Incoterm DAP (Delivery At Place)** que en español se traduce como “Entregado en el punto de destino, lugar convenido” (Santander Trade, 2019). Con él, es el vendedor el que posee las máximas obligaciones, tanto de los gastos como de los riesgos, puesto que se compromete a contratar el transporte y entregar la mercancía en el lugar pactado con el comprador. Queda excluido el riesgo de descarga de la mercancía ya que en este Incoterm este derecho se reserva para el comprador. Además, se excluyen también los gastos de importación entre las obligaciones del vendedor. Este

Incoterm es el más apropiado para la compraventa en la Unión Europea porque entre los países no existen controles aduaneros y por tanto el vendedor no tiene por qué asumir dichos costes como pasaría por ejemplo si usáramos el DDP (Delivered Duty Paid) donde todos los gastos, incluidos los de importación, quedan sujetos al vendedor.

Ilustración 15: DAP Incoterm. Fuente: (World Trade Press, 2010)



Nos decantamos por esta regla porque, por un lado, podríamos calcular el precio y saber cuál sería el margen de beneficio exacto que quedaría para el fabricante. Por otro lado, nos aseguramos de que la mercancía llegará en el estado más adecuado puesto que somos los encargados de embalar los productos, buscar el transporte y trasladarlos hasta el sitio convenido.

6.1.3 Precio

Por último, habría que establecer el precio al que se vendería el producto. En este trabajo no se efectuará el cálculo concreto del precio al que se vendería el artículo (ya que no es el objetivo del estudio), pero sí los factores que se tienen que tener en cuenta.

Por un lado, habría que sumar el margen comercial que se lleva el distribuidor como descuento efectuado por el exportador sobre los precios de los productos que le suministra, así como el porcentaje que éste aplicará a la hora de vender el plato.

Por otro lado, habría que sumar los gastos originados por el transporte y por último el margen que el exportador quiere obtener.

6.2 Promoción

Para asegurarnos el éxito en el nuevo país, habrá que apostar por una promoción atractiva. Por ello, usaremos las herramientas que nos proporciona Internet ya que con la evolución tecnológica se han convertido en las más potentes.

Una de estas herramientas parte del término **Big Data**. Como cita Joyanes en su libro *Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos* “el término Big Data fue acuñado por el analista de la consultora Gartner en 2001, Doug Laney, para referirse a todo el conjunto de datos cuya cantidad o volumen, velocidad y variedad exceden a la capacidad de manipular y procesar la información que tienen las herramientas tradicionales” (Joyanes, 2019). Este modelo se conoce como el modelo de las 3Vs. Según diferentes autores, podemos encontrar otros modelos como las 4V, 5V e incluso 7V.

Aunque estamos más acostumbrados a escuchar a las grandes empresas hablar sobre el Big Data por el gran volumen de datos que procesan, nuestra pequeña exportadora también podría beneficiarse del uso de la tecnología que puede ofrecer el uso del Big Data. Debido a que los costes de las soluciones tradicionales son muy elevados, deberíamos buscar un acercamiento diferente. La mejor solución para nuestro caso serían los servicios en la nube ya que no requieren de grandes inversiones. Se trata de un conjunto de aplicaciones que se encuentran alojados en las redes virtuales.

La primera herramienta que podemos utilizar es **Google Analytics**, creada por Google, de uso gratuito y alojada en la web. Su finalidad es ayudar a la creación, actualización y mantenimiento de las páginas web de las empresas. Además, es un instrumento ideal para conseguir mejorar el retorno de inversión (ROI)³. Con esta herramienta podemos seguir los visitantes de nuestra página web, cómo han llegado a ella y qué hacer para que sigan visitándonos y después obtener informes sobre ello, entre otras cosas. Para ello, Google utiliza analítica de contenido, de redes sociales, de móviles, de conversiones y de publicidad. La plataforma realiza todas las actividades de Analítica Web mediante cuatro componentes: recopilación de datos, configuración, procesamiento e informes. Primero recopila los datos de las interacciones con los usuarios, después se organizan y almacenan para ser posteriormente procesados y finalmente crear los informes correspondientes.

³ El retorno de inversión (ROI) es la medición de los beneficios obtenidos en relación con la inversión realizada.

Ilustración 16: Google Analytics: cuadro de control. Fuente: (Google Analytics, 2019)

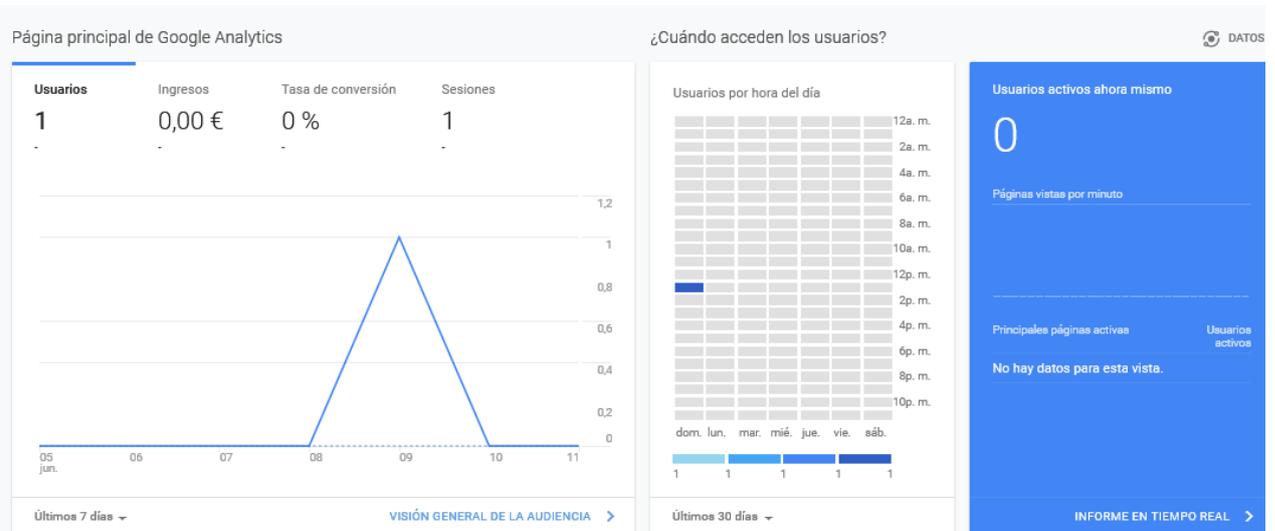


Ilustración 17: Google Analytics: estudio por Navegadores y S.O. Fuente: (Google Analytics, 2019)

Navegador	Adquisición		Comportamiento				Conversiones Comercio electrónico		
	Usuarios	Usuarios nuevos	Sesiones	Porcentaje de rebote	Página/sesión	Duración media de la sesión	Transacciones	Ingresos	Tasa de conversión de comercio electrónico
	9 % del total: 100,00 % (9)	9 % del total: 100,00 % (9)	27 % del total: 100,00 % (27)	22,22 % Medio de la visita: 22,22 % (0,00 %)	11,96 Medio de la visita: 11,96 (0,00 %)	00:11:27 Medio de la visita: 00:11:27 (0,00 %)	23 % del total: 100,00 % (23)	2.976,83 € % del total: 100,00 % (2.976,83 €)	85,19 % Medio de la visita: 85,19 % (0,00 %)
1. Chrome	5 (55,56 %)	5 (55,56 %)	6 (22,22 %)	50,00 %	5,17	00:00:49	1 (4,35 %)	151,25 € (5,08 %)	16,67 %
2. Firefox	3 (33,33 %)	3 (33,33 %)	20 (74,07 %)	15,00 %	14,20	00:14:59	21 (91,30 %)	2.815,90 € (94,59 %)	105,00 %
3. Internet Explorer	1 (11,11 %)	1 (11,11 %)	1 (3,70 %)	0,00 %	8,00	00:04:32	1 (4,35 %)	9,68 € (0,33 %)	100,00 %

La siguiente herramienta es **Kompyte**. Es un software que consiste en una monitorización de competidores en tiempo real. Notifica los cambios que la competencia realiza en su página web, informes en tiempo real de las menciones e intervenciones en redes sociales, etc. De esta manera podemos seguir los movimientos de la competencia y ver si disponen de algún producto parecido al nuestro o si empiezan a desarrollarlo.

Ilustración 18: Kompyte: Web Tracking. Fuente: (Kompyte, 2019)

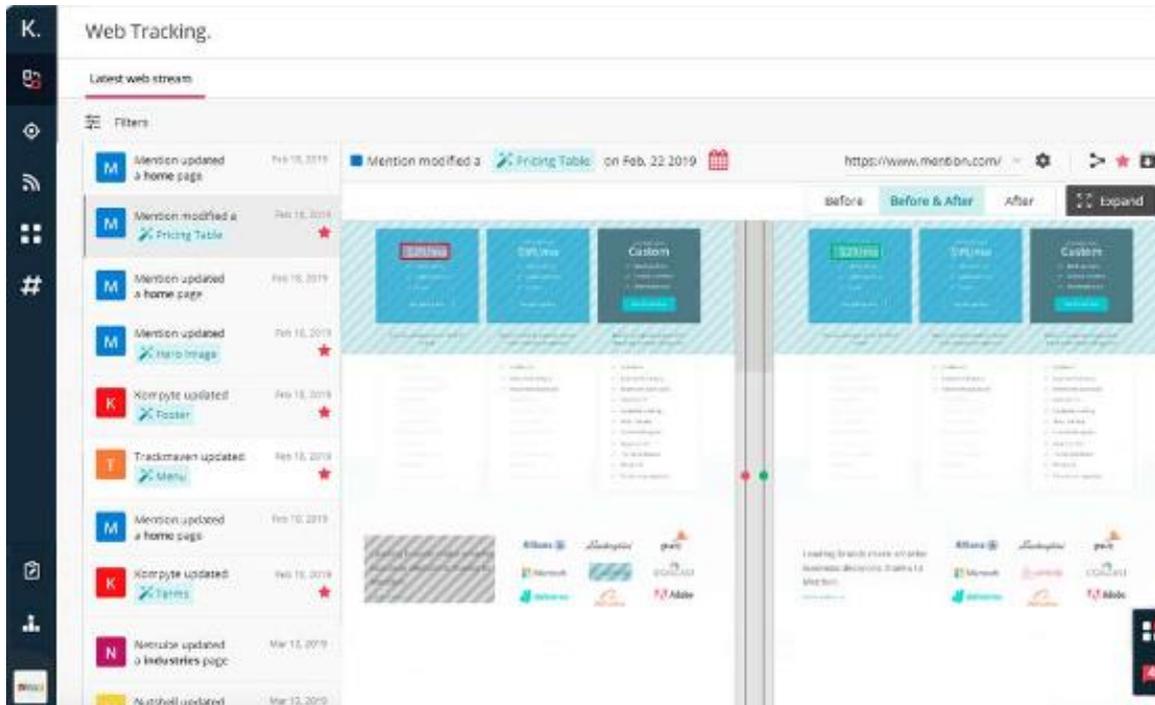
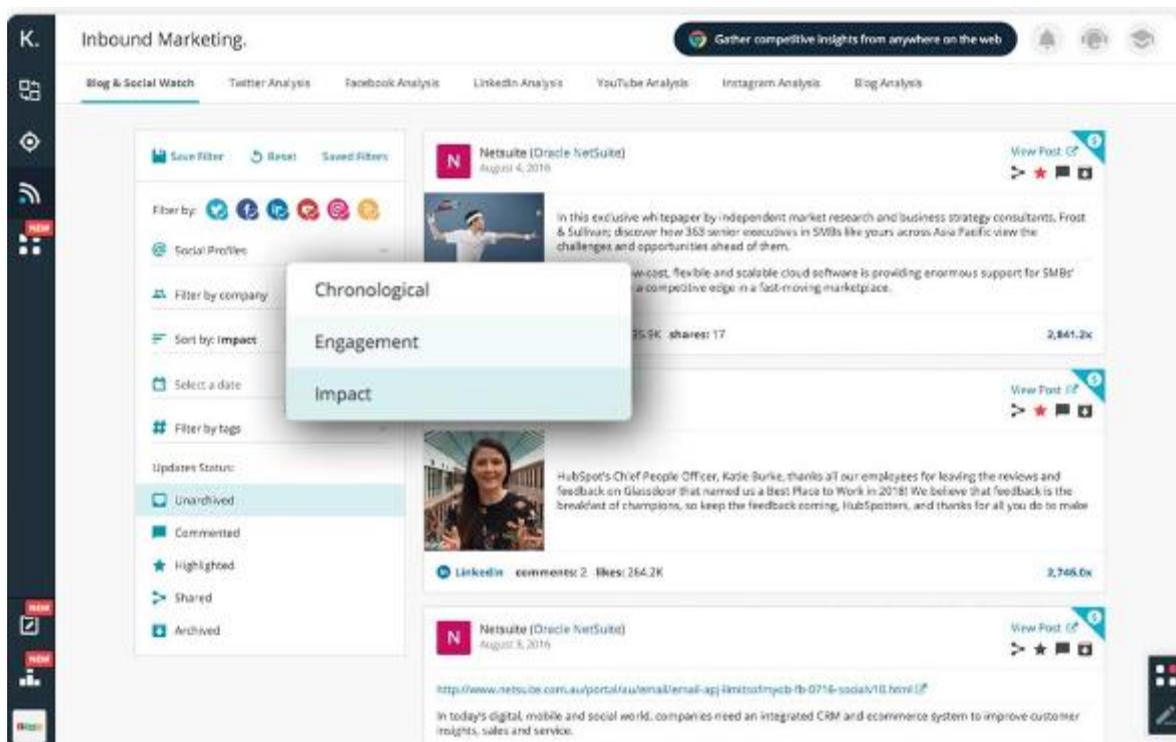
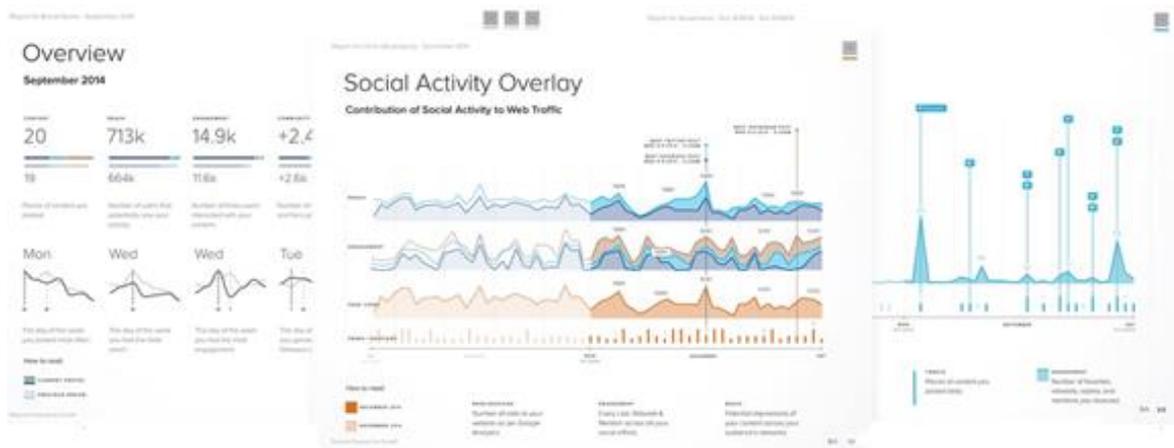


Ilustración 19: Kompyte: Inbound Marketing. Fuente: (Kompyte, 2019)



Otro de los instrumentos inteligentes que nos proporciona Internet es **SumAll**. Un servicio que permite automatizar los datos de todas las redes sociales de la empresa y publicar los contenidos de manera automática en cada una de ellas sin que el encargado tenga que hacerlo individualmente. Gracias a esta plataforma podemos estar presentes en las redes sociales y así desarrollar la estrategia más adecuada para su éxito en el país de destino. Además, nos da la posibilidad de obtener informes de toda nuestra actividad.

Ilustración 20: SumAll: Overview. Fuente: (Roleston, 2016)



Por último, contaremos con la **publicación programática** para que nuestro plato aparezca en los anuncios de los usuarios de Internet. La publicación programática consiste en recoger información sobre aquello que gusta a los usuarios gracias a unos algoritmos que lo permiten. De esta manera podemos generar anuncios en relación con los intereses o las últimas búsquedas de una persona. Así, la empresa anunciante puede ahorrar en los costes de publicidad ya que pagaría solo por las personas que estén interesadas en su producto y no por el espacio publicitario.

El campo de la publicidad programática es mucho más extenso de lo aquí presentado y se podrían dedicar trabajos de investigación independientes del actual trabajo. Más información podríamos encontrar en el “Libro blanco de compra programática” del Interactive Advertising Bureau o en el Trabajo Fin de Grado “La publicidad programática. El futuro de la publicidad digital” de D^a. Ana Rodríguez Silgado de la Universidad de Extremadura.

7 CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Después de realizar el análisis de todos los aspectos mencionados al principio llegamos a las siguientes **conclusiones**.

- 1.) Gracias al análisis del productor previo a la exportación, confirmamos que dispone de un producto innovador y de carácter extraordinario que le permite posicionarse como líder en España. Sin embargo, para mantener su posición y seguir creciendo le aconsejamos que empiece a exportar su producto.
- 2.) Para conseguir el mercado óptimo para la primera exportación, se llevaron a cabo una serie de estudios sobre cuatro posibles países a los que exportar. Considerando los resultados obtenidos, posicionamos los países de la siguiente manera:
 - Francia
 - Portugal
 - Reino Unido
 - Italia
- 3.) Después del estudio previo, el país objetivo para la exportación es Francia y por tanto se profundizó más en su análisis, siendo objeto de estudio la situación económica, el análisis del mercado, del sector y de la competencia y finalmente, los hábitos alimenticios. Como conclusión, el plato sería bien aceptado porque la población francesa es de renta alta, de momento no existe competencia ya que es el único artículo con características similares y, además, Francia es el país de referencia en la comida.
- 4.) Una vez elegido el mercado y analizado detalladamente, se especificaron las estrategias de entrada. Entre ellas describimos el posicionamiento de la marca, como un producto único gracias a su adaptabilidad; el segmento de mercado al que irá dirigido, personas mayores de 30, de renta media baja que suelen comer en el trabajo o que les guste ir de camping; y por último el perfil del potencial consumidor, que junto con lo establecido anteriormente, sumamos que sea alguien exigente con lo que compra con la calidad respecto al precio que paga, la buena presencia y que esté elaborado teniendo en cuenta el cuidado medioambiental.
- 5.) En el último punto, se estableció el plan de acción que seguir para introducirse en el mercado francés. Llegamos a la conclusión de que la venta se realizará a

través la figura de un distribuidor y se transportará en camiones, hechos a tener en cuenta a la hora de calcular el precio de venta. Finalmente, se determinó el modo de promoción, siendo esta principalmente a través de Internet, utilizando herramientas de Google y la publicidad programática.

Puesto que no se ha podido abarcar la totalidad de los aspectos necesarios para un plan de internacionalización, como **trabajos futuros** a realizar quedarían:

- El plan financiero de la operación incluyendo el cálculo del precio, teniendo en cuenta todas las variables expuestas en este plan de internacionalización.
- La investigación en profundidad a las herramientas de promoción y la publicidad programática.
- Análisis detallado y método de entrada a los países que ocupan segundo, tercer y cuarto lugar, respectivamente en el estudio de selección de mercado (Portugal, Reino Unido e Italia).

8 BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1991)** “Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name”.
New York: The Free Press.
- Banco Mundial (2019)** “PIB per cápita, PPA (\$ a precios internacionales actuales)”.
Recuperado en abril de 2019 de <https://bit.ly/31CZYTE>
- Banco Mundial (2019)** “Doing Business 2019” Recuperado en abril de 2019 de
<https://bit.ly/2C6r7CM>
- Central Intelligence Agency (2019)** “The World Factbook”. Recuperado en abril de 2019
de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fr.html>
- CESCE (2019)** “Riesgo país”. Recuperado en abril de 2019 de
<http://www.cesce.es/riesgo-pais>
- Datos Macro (2019)** “IPC de Francia”. Recuperado en mayo de 2019 de
<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/francia>
- De Villa, G (2018)** “Estudios de Imagen y Posicionamiento”. Recuperado en junio de
2019 de <https://bit.ly/2fC2TYO>
- García, A. (2014)** “All One”. Valladolid. Universidad de Valladolid
- Global Edge (2019)** “France: Risk Assessment”. Recuperado en mayo de 2019 de
<https://globaledge.msu.edu/countries/france/risk>
- Gluhaia, D. (2019)** “Contratación internacional” *Contrato de distribución*. Valladolid.
Universidad de Valladolid
- Gómez, J (2019)** “Negociación internacional y protocolo”. Valladolid. Universidad de
Valladolid
- Google Analytics (2019)** Recuperado en junio de 2019 de <https://analytics.google.com>
- Gutiérrez, L. (2019)** “Marketing Internacional”. Valladolid. Universidad de Valladolid
- Interactive Advertising Bureau (2014)** “Libro blanco de compra programática”.
Recuperado en junio de 2019 de <https://bit.ly/2Koan1d>
- International Monetary Fund (2019)** “Real GDP Growth”. Recuperado en marzo de 2019
de <https://bit.ly/2KWsTwk>
- Joyanes, L. (2019)** “Inteligencia de negocios y analítica de datos”
- Kompyte (2019)** Recuperado en junio de 2019 de <https://www.kompyte.com>
- Marbaise, M. (2018)** “El Modelo Canvas”. Recuperado en marzo de 2019 de
<https://bit.ly/2WR4QFY>

Mart, O (2010) “Definición de investigación de mercados”. Recuperado en junio de 2019 de <https://bit.ly/2RmcSkm>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019) “Herramienta DAFO”. Recuperado en marzo de 2019 de <https://dafo.ipyme.org/>

N2J (2019) Recuperado en junio de 2019 de <http://n2j.fr/>

OECD (2019) “Economic Complexity of France”. Recuperado en mayo de 2019 de <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/fra/>

Perrier, I (2016) “Comunicado: Los hábitos alimenticios de los franceses, campeones del mundo de la hora del almuerzo”. Recuperado en junio de 2019 de <https://bit.ly/2Rllxn4>

Ramos, O. (2018) “Dirección de empresas internacionales”. Valladolid: Universidad de Valladolid

Ramos, O. (2018) “Modelo de internacionalización de la empresa. *Formas de acceso a los mercados*. Valladolid. Universidad de Valladolid.

RBDrinks (2019) Recuperado en junio de 2019 de <https://rbdrinks.fr/>

Rodríguez, A. (2016) “La publicidad programática. El futuro de la publicidad digital”. Recuperado en junio de 2019 de <https://bit.ly/2WR3URY>

Roleston, Y. (2016) “Sumall”. Recuperado en junio de 2019 de <https://bit.ly/2x1TvUm>

Santander Trade Portal (2019) “Francia: Llegar al consumidor”. Recuperado en mayo de 2019 de <https://bit.ly/2eUttHK>

Santander Trade Portal (2019) “Francia: Política y Economía”. Recuperado en mayo de 2019 de <https://bit.ly/2GDdRqg>

Santander Trade Portal (2019) “Gestionar embarques internacionales”. Recuperado en abril de 2019 de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques>

Smith, W.R. (1956) “Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies”. Recuperado en junio de 2019 de <https://www.jstor.org/stable/1247695?seq=1/analyze>

Transparency International (2019) “Corruption Perceptions Index 2018” Recuperado en abril de 2019 de <https://www.transparency.org/cpi2018>

UN Comtrade Database (2016) “Data Explorer”. Recuperado en abril de 2019 de <https://comtrade.un.org/labs/data-explorer/>

Villeroy y Boch (2019) Recuperado en junio de 2019 de <https://www.villeroy-boch.fr/>

World Trade Press (2010) “INCOTERMS 2010. A comprehensive guide to the 11 INCOTERMS 2010”. Valladolid. Universidad de Valladolid

Yodeco (2019). Recuperado en junio de 2019 de <https://yodeco.fr>