



Trabajo Fin de Grado

PROPUESTA DE ENTRADA EN SINGAPUR PARA FLEX-EQUIPOS DE DESCANSO

Autor

Cristian Enrique Gimeno Hernández

Directora

María Luisa Ramírez Alesón

Programa conjunto en Derecho - Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

2017 - 2018

INFORMACIÓN

Título: Propuesta de entrada en Singapur para FLEX-Equipos de Descanso

Title: *Entry proposal into Singaporean market for FLEX-Rest equipments.*

Autor: Cristian Enrique Gimeno Hernández

Directora: María Luisa Ramírez Alesón

Titulación vinculada: Programa conjunto en Derecho - Administración y Dirección de Empresas (Grados)

RESUMEN

En el presente trabajo se abordan **varias cuestiones fundamentales que debe afrontar una empresa española a la hora de proseguir con su crecimiento basado en la estrategia de internacionalización**, lo que se ha materializado en una proposición de entrada a un nuevo país. Todo ello, versará sobre la compañía **FLEX-Equipos de Descanso y el mercado singapurense**.

En este sentido, el contenido dará comienzo con un extracto de los hitos más destacados a lo largo de su historia junto con la descripción de su cartera actual de negocios. En conexión con esto último, se hará un estudio que permita conocer la percepción que los consumidores españoles tienen sobre una serie de productos tanto del grupo como de sus rivales a través de un ejercicio de posicionamiento de marca.

Tras ello, se dará paso al análisis de la globalización y del grado de concentración que caracterizan a la industria del descanso a nivel europeo. Concluido lo anterior, se hará un exhaustivo diagnóstico de los factores internos de la firma: desde el reconocimiento de sus principales recursos y capacidades hasta la estimación de la productividad y del umbral de rentabilidad.

Posteriormente, tendrá lugar la exposición de una gran parte del proceso inherente a la entrada en un nuevo mercado, es decir, el estudio sobre la experiencia previa y la organización internacional del grupo, la propuesta de selección del nuevo mercado, la ventaja competitiva de éste y el modo de entrada al mismo. Para acabar, se expondrán varias indicaciones de cara al desarrollo del marketing-mix en el nuevo territorio.

ABSTRACT

The following academic project is based on some essential points that a Spanish company must fulfil carefully if its main goal is to carry on the growth by means of an internationalisation strategy, what equates to an access proposal to a new market. This fact is going to be studied for FLEX-Rest Equipments and the Singapore market.

In this way, the contents start with a short presentation of the business. That is to say, you can read a review of the FLEX's development and a description for different product lines. Moreover, there is a brand positioning exercise to understand how FLEX articles are considered by an average Spanish consumer.

On the other hand, there is an analysis about the globalisation and competitiveness level of mattress industry. Next part is a research of internal factors. For example: the identification of key resources and abilities. Anyway, it is also important not to forget the productivity and break-even point measurements.

After that, you can find some information about previous experience and organisation structure of the group in the international sphere. Obviously in this section are the detailed steps to choose which market is the most attractive to enter. Consequently it is shown the competitive advantage of Singapore together with an appropriate way to penetrate in this country. To sum up, it is recommended some actions, which are related to the marketing-mix variables, for the new geographic segment.

Palabras clave: crecimiento, internacionalización, estrategia, globalización, factores internos, nuevos mercados, selección, entrada, ventaja competitiva.

Keywords: growth, internationalisation, strategy, globalisation, internal factors, new markets, selection, access, competitive advantage.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. PASADO Y PRESENTE DE FLEX	5
3. CARTERA DE NEGOCIOS	8
3.1. Colchones.....	8
3.2. Almohadas	9
3.3. Bases	9
3.4. Mobiliario para el sector sanitario y socio-sanitario.....	9
3.5. Hotelería.....	10
4. POSICIONAMIENTO DE MARCA EN MERCADO DE ORIGEN	10
5. LA INDUSTRIA DEL DESCANSO	13
5.1. Globalización del sector.....	13
5.2. Identificación de competidores y grado de concentración.....	15
6. ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS	18
6.1. Aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades.....	18
6.2. Estimación de la productividad.....	22
6.3. Estimación del umbral de rentabilidad y enfoque productivo	25
7. EXPERIENCIA PREVIA Y ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL	26
8. PROCESO DE ELECCIÓN DE UN NUEVO MERCADO	27
8.1. criba preliminar	28
8.2. Comportamiento del sector y perspectivas de la empresa por país	29
8.3. Matriz de selección de mercados/países objetivos	30
8.4. Ventaja competitiva de Singapur	31
9. FORMA DE ENTRADA EN EL NUEVO MERCADO	32
9.1. Decisión de primer orden.....	33
9.2. Decisión de segundo orden	34
10. PLAN DE MARKETING-MIX INTERNACIONAL	35
10.1. Política de producto	35
10.2. Estrategia de precios	37
10.3. Canales de distribución	38
10.4. Acciones de comunicación y promoción	38
11. CONCLUSIONES	39
12. BIBLIOGRAFÍA	41
13. ANEXOS	46

1. INTRODUCCIÓN

Entre las muchas y variadas cuestiones abarcadas por el ámbito de la internacionalización de la empresa, el **tema de estudio** al que se ha dedicado la atención en este ensayo ha sido la **propuesta de un plan de internacionalización a una empresa determinada**. En concreto, esto se ha traducido en la **elección de un nuevo destino-producto** junto al desarrollo de los aspectos esenciales inherentes a un proceso de esta índole.

La **relevancia del estudio** radica en que supone una **orientación práctica** para las organizaciones **a la hora de buscar oportunidades de expansión en los mercados exteriores y en el modo de ejecutarlas**. Fenómeno a la orden del día para un número de entidades y grupos cada vez mayor debido a la repercusión ejercida por la globalización de los mercados. En otras palabras, las siguientes páginas se conciben como una solución al estancamiento que padecen las compañías localizadas o en mercados cuyo grado de competencia y/o tamaño limita su crecimiento o en países cuya volatilidad es elevada ante cambios en el entorno económico-financiero o incluso político-legal. Esto desemboca en la inestabilidad de la demanda que la organización aspira a atender y en una menor disponibilidad de recursos que ésta tendría a su alcance.

Por otro lado, este trabajo pretende dar respuesta a una serie de **objetivos**. En primer lugar, **conocer y analizar cuál podría ser una situación interna y externa óptima que avalase la continuación con el proceso de internacionalización de una empresa**, en lo que a productividad, recursos y posición competitiva se refiere.

En segundo lugar y entre un conjunto seleccionado de forma aleatoria, **identificar qué mercado extranjero reúne el mayor potencial de atractivo para la hipotética entrada de la empresa** mediante las sucesivas fases que integran el proceso de selección objetiva de países. Unido a ello, surgiría la **valoración del método de entrada más adecuado** atendiendo a la experiencia previa y organización internacional de la firma y la **decisión sobre el marketing-mix** a emprender en el nuevo terreno.

Asimismo, las **fuentes de información** utilizadas han sido **secundarias** en la mayoría de ocasiones (organismos públicos, bases de datos e informes de instituciones financieras junto a un amplio número de manuales y artículos académicos).

En cuanto a la **utilidad de la obra**, su contenido eminentemente empírico hace que pueda revestir un cierto interés en distintos colectivos.

Ahora bien, es en su **aplicación a nivel empresarial** donde se comprende mejor su trascendencia ya que la temática principal junto a los métodos e interpretaciones usados pueden ser de **ayuda en la toma de muchas decisiones estratégicas** (no sólo aquellas que afectan a la internacionalización de la compañía, sino también respecto a la concentración industrial o la situación contable del grupo). En última instancia, conviene hacer alusión a un **interés público genérico** debido al tamaño, poder de mercado, longevidad y popularidad que tanto en el ámbito español como internacional caracterizan a la propia empresa sobre la que gira el informe.

Finalmente, los diversos apartados que componen la **estructura del trabajo** podrían agruparse en (de más cercano a más lejano): presentación de la entidad, estudio de aspectos sectoriales, análisis de la dimensión interna empresarial y para acabar, las recomendaciones para continuar con el proceso de internacionalización.

2. PASADO Y PRESENTE DE FLEX

Flex Equipos de Descanso SA (en adelante, FLEX) es una empresa española cuya actividad se basa en la **producción y posterior comercialización de productos dirigidos al descanso de las personas**, es decir, colchones, bases/soportes (somieres, canapés...) y almohadas. En este sentido, pertenece al sector cuyo código **CNAE¹** es el **3103**: fabricación de colchones.² Además, **la firma es de corte familiar** ya que el 80,84% del capital social continúa en manos de la familia Beteré.³ En concreto, se sitúa al mando la **tercera generación**, esto es, los descendientes y/o colaterales del hijo del fundador.⁴

La compañía **comenzó su andadura en el año 1912** con la apertura en Zaragoza de un modesto taller dedicado a la reparación de somieres.⁵

Trece años más tarde consiguió levantar la primera fábrica de somieres metálicos que enseguida tendría que ser socorrida en su actividad por la creación de tres centros más en la Península ante el imparable crecimiento de la demanda. De hecho, la organización llegó a contar en **1952** con un total de nueve centros productivos repartidos por la geografía española. Además, su imagen y la marca quedaban fortalecidas debido a las comunicaciones por prensa y radio que ya se realizaban desde algunos años atrás.

¹ Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

² De acuerdo con su registro en la base de datos SABI.

³ Información comercial española, ICE: Revista de economía, año 2009, nº 849, págs. 27-38.

⁴ <http://www.expansion.com/empresas/2017/03/28/58da86c4268e3e5e708b4a47.html>

⁵ <https://www.dormitia.com/historia-de-flex.html>

En los **años 60** dejó de emplear su nomenclatura originaria “Numancia” y pasó a darse a conocer bajo su **actual denominación y logo**. Sin embargo, la demanda terminó estabilizándose y experimentó un fuerte declive. Esto llevó a que en el **último tercio del siglo pasado** fuera promovida la **diversificación** y apareciera la elaboración y distribución de los artículos antes mencionados adaptados tanto al **sector hotelero** (en 1972)⁶ como al **socio-sanitario** (en 1977)⁷. Tales procesos no serían **unidades estratégicas de negocio autónomas** hasta los años 1999 y 1996 respectivamente.

El **año 2000** marcó un **punto de inflexión** para FLEX al poner en marcha la **deslocalización** de gran parte de sus instalaciones productivas y apostar firmemente por su **expansión internacional**.⁸ Esto se tradujo en la **reducción** a cinco (y actualmente dos) de los 17 **centros productivos** que la compañía poseía en España ante su elevado coste de mantenimiento (con la consiguiente fijación de precios por encima de la media del mercado y como resultado, la pérdida de competitividad asociada). Como contrapartida, parte del proceso de fabricación se trasladó a las dependencias que se adquirieron en **Portugal**⁹ hacia **1998** y se abrieron **nuevas plantas en varios países latinoamericanos**, lo que simultáneamente incentivó la **exportación a los territorios colindantes**.

Por otro lado, en **2004** se acordaron dos **alianzas empresariales**¹⁰ que han resultado claves en el desarrollo de esta entidad. En especial, la sociedad del grupo enfocada al sector socio-sanitario **DESAN** resultó de una colaboración **entre FLEX (matriz) y la empresa checa LINET** por **motivos tecnológicos**. Se aspiraba a lograr un incremento en la capacidad de i+D en la línea de productos hospitalarios. Asimismo, acordó la cooperación por **razones comerciales** con la estadounidense **SEALY** con el fin de estimular las ventas en España y Portugal de los colchones de gama alta que fabricaba tras haber hecho de antemano las pertinentes adaptaciones de los artículos.

En definitiva, **el grupo no es partidario de competir con la misma gama de productos en todos los países** en los que ha decidido introducirse y/o se plantea entrar.¹¹

El eje temporal visible en la siguiente página trata de facilitar el seguimiento del proceso de internacionalización de la empresa.

⁶ <http://www.flexhoteles.com/FlexHotelera>

⁷ <http://www.desan.es/Quienes-somos>

⁸ https://elpais.com/diario/2006/04/09/negocio/1144587811_850215.html

⁹ <http://www.flex.cl/grupo-flex/>

¹⁰ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2004/03/18/empresas/1079620794_850215.html

¹¹ Remisión a nota nº 8.

Figura 2.1: Línea cronológica sobre el proceso internacionalizador seguido por FLEX

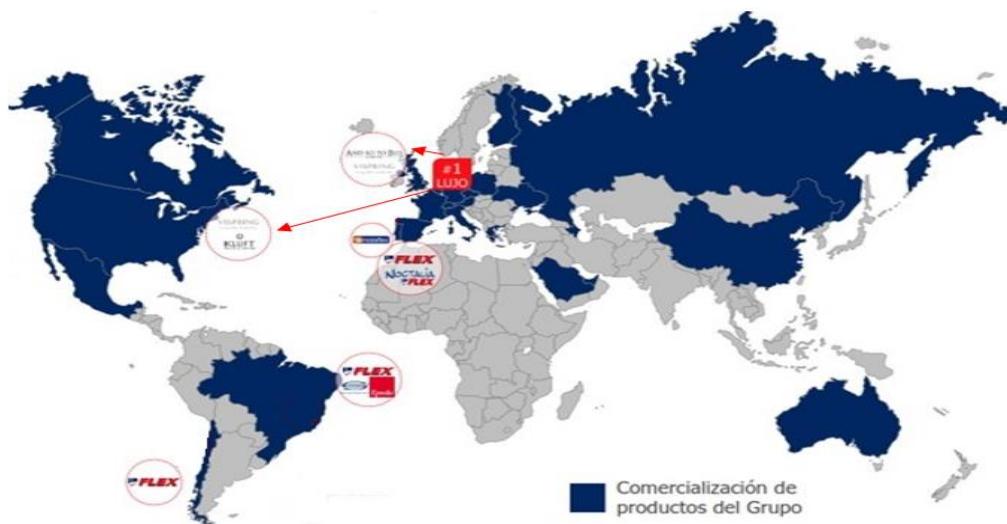


Fuente: elaboración propia

Uno de los **objetivos de ámbito internacional** perseguidos por FLEX en los últimos años ha consistido en hacerse paulatinamente con el **liderazgo del mercado de colchones de gama alta en los territorios integrantes de la Unión Europea y América del Norte**.

En 2016 la **plantilla** alcanzó los 388 trabajadores en la matriz, frente a los 1.747 que formaron parte del grupo.¹² Hoy en día, **más de dos tercios de los ingresos totales de FLEX** provienen directamente de los mercados extranjeros en los que está presente.¹³

Figura 2.2: Mapa representativo de la presencia del grupo FLEX en el mundo



Fuente: adaptación de AmChamSpain (Cámara de Comercio de Estados Unidos en España)

¹² Cifras obtenidas a través de la base de datos SABI.

¹³ <https://goo.gl/r8TtWQ>

3. CARTERA DE NEGOCIOS

3.1. Colchones

Es la **línea más amplia y variada** a causa de la inmensa cantidad de materiales, modelos y tecnologías que combina en su producción. A su vez, se pueden establecer hasta **6 divisiones de artículos** con una **estrategia competitiva** determinada para cada una.

- a) **Gama Alta.** Incluye **colchones de lujo** tanto por poder ser elaborados a la medida del propio consumidor como por haber empleado las materias primas y diseños que reportan una mayor calidad e innovación. Estos bienes están enfocados a **individuos con un nivel adquisitivo alto.**¹⁴ Por eso, son vendidos hasta la fecha solo en Reino Unido, Estados Unidos, China, Oriente Medio (Dubái) y Rusia. La **concentración** aquí está acompañada por un mayor esfuerzo en **diferenciación**.
- b) **Gama Media.** Se enmarcan los **colchones tradicionales**, esto es, aquellos que cumplen las necesidades de un individuo medio. En este caso, hay al menos dos indicios que prueban que se sigue un **liderazgo en costes**. En primer lugar, la **localización de la actividad** ya que una cantidad producida considerable proviene de las plantas situadas en los países latinoamericanos que soportan menores costes. Y en segundo lugar, se dan **interrelaciones con otras unidades de negocio** porque los centros que perduran en el mercado de origen también albergan la elaboración de los productos pertenecientes a otras líneas del grupo. En consecuencia, se aprovechan las economías de escala y la capacidad de las instalaciones.
- c) **Gama Low-Cost.** La compañía afirma que estos artículos responden a las exigencias de un **público joven cuyo nivel de renta es reducido**. Ocurre lo mismo que para la gama media al fabricarse estos artículos de manera conjunta con los correspondientes a otras divisiones.¹⁵ De este modo, adopta una **concentración en liderazgo en costes** que permite fijar **precios más bajos y/o asequibles** para estos bolsillos.
- d) **Kids.** Están pensados para emplearse durante la **etapa de niñez**.¹⁶ Se emplean materiales que faciliten la adaptación del colchón a los cambios paulatinos en la estatura y peso. Y así, surge una **concentración en diferenciación**.

¹⁴ Los precios de los colchones a medida rondan los 20.000 euros → Remisión a nota anterior.

¹⁵ <https://goo.gl/PnW8Qk> y remisión a nota nº 8.

¹⁶ <http://www.flex.es/colchones/gama/kids/>

- e) **Articulados.** Están destinados para **personas que padecen de problemas de espalda, cervicales o incluso de circulación sanguínea.** FLEX los dota con mayores prestaciones que el resto (ajustes en la composición de los materiales para garantizar una firmeza, adaptabilidad y durabilidad superior) y esto resulta percibido con rapidez por los clientes. Así, se sigue una estrategia de **concentración en diferenciación.**¹⁷
- f) **iBeds.** Son **colchones inteligentes** que proporcionan información sobre el sueño (duración, nº de movimientos) y permiten ajustar la firmeza de cualquier zona con una aplicación móvil.¹⁸ Importante **diferenciación** al prescindirse de que la persona cuando duerma porte una pulsera como en las camas homólogas de PIKOLIN.

3.2. Almohadas

Son concebidas como productos estrechamente complementarios a los anteriores. FLEX las ha agrupado en cuatro grandes paquetes en función de su composición: **fibra; mezcla de fibra y gel; AirVex; viscoelásticas; latex y plumón.**¹⁹

3.3. Bases

La variedad aquí resulta inferior al ofertarse **cuatro opciones: arcones; canapés; somieres fijos; y soportes articulados;** aunque esto es sin perjuicio de la existencia de **diversos modelos** dentro de cada alternativa de acuerdo a ciertos parámetros: madera de su estructura, tapizado o si son más o menos abatibles.²⁰

3.4. Mobiliario para el sector sanitario y socio-sanitario

Su catálogo es muy completo para **hospitales, consultorios de salud, geriátricos o incluso residencias para la tercera edad.** No sólo adapta colchones, fundas y almohadas a las particularidades de esta rama, sino también añade artículos accesorios: grúas para elevar pacientes, camillas de lavado, sillas de ruedas, biombos, atriles..., etc.²¹ Este negocio está en pleno crecimiento puesto que FLEX está abasteciendo y renovando los equipos de descanso cada vez en más centros.²²

¹⁷ <https://www.colchonescondescuento.es/foro-colchones/sabia-flex-tambien-es-dorwin-dormilon/>

¹⁸ <http://www.flex.es/colchones/ibed-cama-inteligente/>

¹⁹ <http://www.flex.es/almohadas/>

²⁰ <http://www.flex.es/bases/>

²¹ <http://www.desan.es/Cat%C3%A1logo>

²² <https://goo.gl/aeHQVs>

3.5. Hotelería

Se debe poner de manifiesto que la entidad no sólo adapta su catálogo a las peculiaridades propias del ámbito hotelero, sino también intensifica aquí los estudios ergonómicos junto a las pruebas y ensayos de producto.²³ De hecho, el sistema de calidad cumple lo estipulado por la norma UNE-EN-ISO 9001:2008. De ahí que esta colección de artículos resulte atractiva para su lanzamiento al mercado mundial.

4. POSICIONAMIENTO DE MARCA EN MERCADO DE ORIGEN

Para conocer la valoración otorgada por los consumidores españoles tanto a los productos de la marca FLEX como de los rivales, se ha realizado un mapa de posicionamiento a partir del *Artículo de compra maestra nº 399* publicado por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU).²⁴

Ahí queda plasmada la puntuación que los consumidores dan a una serie de características (firmeza, efecto memoria, durabilidad...) de una muestra representativa de colchones pertenecientes a una amplia variedad de marcas (ver anexo I).

A este respecto, ha sido escogida la **combinación de las variables calificación global y precio** al ser la que tiene en consideración más cantidad de factores aunque el tratamiento de los datos no se puede llevar a cabo de manera inmediata al ser preciso el paso previo por un **proceso de normalización**.²⁵

Tanto la conversión de los precios como de la calificación global de cada marca se ha realizado según los pasos que se detallan seguidamente.

No obstante y debido a que en el estudio de referencia el precio de cada colchón venía dado por un intervalo, se atendió el valor medio del mismo. Expuesta tal salvedad, se ha identificado el máximo y mínimo valor en las dos escalas y calculando la diferencia y/o distancia entre ambos puntos. Además, la escala normalizada para las dos magnitudes estará comprendida ahora entre 0 (para el precio y calificación menor) y 100 (para el precio y calificación mayor). Tras ello, se ha procedido a la aplicación de las siguientes fórmulas sobre cada uno de los precios y calificaciones sin normalizar:

$$\text{Precio}_{i, \text{normalizado}} = \frac{(\text{Precio}_i - \text{Valor mínimo}_p) \cdot 100}{\text{Valor máximo}_p - \text{Valor mínimo}_p}$$

²³ Remisión a nota nº 6.

²⁴ <https://www.ocu.org/toda-la-informacion?type=magazine-articles>

²⁵ Kotler y Keller (2012), cap. 10, págs. 275 y ss.

$$\text{Calificación}_{i, \text{ normalizada}} = \frac{(\text{Precio}_i - \text{Valor mínimo}_p) \cdot 100}{\text{Valor máximo}_p - \text{Valor mínimo}_p}$$

A continuación, se plasman los valores de las variables en cuestión tanto normalizados como sin normalizar, ordenados de mayor a menor calificación global obtenida.

Figura 4.1: Comparativa variables normalizadas/sin normalizar

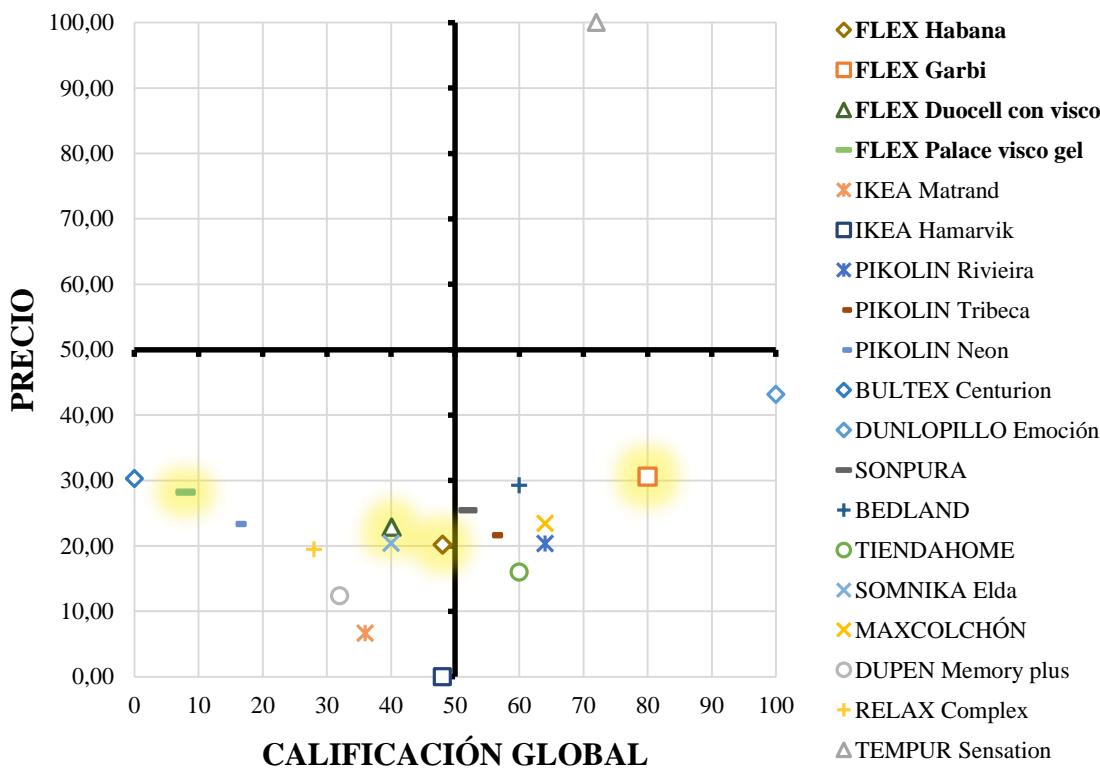
Colchones de 90 cm seleccionados	Variables normalizadas		Variables sin normalizar	
	CALIFICACIÓN GLOBAL	PRECIO	CALIFICACIÓN GLOBAL	PRECIO
DUNLOPILLO Emoción	100	43,14	76	735
FLEX Garbi	80	30,60	71	547,5
TEMPUR Sensation	72	100,00	69	1585
MAXCOLCHÓN	64	23,44	67	440,5
PIKOLIN Rivieira	64	20,37	67	394,5
TIENDAHOME	60	15,99	66	329
BEDLAND	60	29,26	66	527,5
PIKOLIN Tribeca	56	21,64	65	413,5
SONPURA	52	25,42	64	470
FLEX Habana	48	20,23	63	392,5
IKEA Hamarvik	48	0,00	63	90
FLEX Duocell con visco	40	22,91	61	432,5
SOMNIKA Elda	40	20,40	61	395
IKEA Matrand	36	6,62	60	189
DUPEN Memory plus	32	12,37	59	275
RELAX Complex	28	19,46	58	381
PIKOLIN Neon	16	23,31	55	438,5
FLEX Palace visco gel	8	28,16	53	511
BULTEX Centurion	0	30,27	51	542,5

Fuente: elaboración propia a partir de la OCU

Después de lo anterior ya se puede construir un gráfico cuyo origen no estará marcado por el punto (0, 0) sino por el punto (50, 50) o aquél que representase un colchón hipotético con un precio y calificación media. En este supuesto, el **eje de abscisas (X)** servirá para situar a los colchones en función de su **calificación global**. Calificaciones por debajo de la media posicionarán a los colchones en los cuadrantes izquierdos, mientras que calificaciones por encima lo harán en los cuadrantes derechos. Por otro lado, el **eje de ordenadas (Y)** será el que los coloque en función de su **precio de venta al público**. En consecuencia, precios por debajo de la media localizarán los productos en los cuadrantes inferiores y por encima los establecerán en los cuadrantes superiores.

Como se puede apreciar en el gráfico, la mayor parte de las marcas se aglutan en la franja en la que los precios son menores y a su vez en el espacio que llevaría aparejado una calificación global próxima al valor medio.

Figura 4.2: Mapa de posicionamiento de diversas marcas de colchones en el mercado español



Fuente: elaboración propia a partir de www.ocu.org

Los individuos perciben que la inmensa totalidad de marcas fijan **precios similares**. Las **diferencias más acusadas se encuentran en la valoración de los atributos** aunque apenas se han dado casos en los que algún rasgo haya sido evaluado negativamente por los individuos. Así, la mayoría de marcas se sitúan en una calificación aceptable.

Sin embargo, IKEA, TEMPUR y BULTEX se alejan de las anteriores hasta el límite del gráfico. En el caso de TEMPUR queda claro que es por el elevado precio, mientras que BULTEX aun sin valoraciones negativas por los usuarios, no han sido suficientemente altas para igualar a sus rivales (lo que también sucede con FLEX pala visco gel).

A pesar de que una submarca de FLEX tiene mejor posicionamiento que cualquiera de las pertenecientes a su gran rival PIKOLIN, no ha sido catalogada como compra maestra por la OCU a diferencia de lo ocurrido con las de la competidora citada. Comparando los atributos de los colchones de una y otra, los consumidores dan mayor importancia a un efecto memoria muy bueno y se la restan a la interdependencia de los lados.

En este sentido, **FLEX debería disminuir esfuerzos en ofrecer una independencia de lados muy buena y destinarlos a favor de una durabilidad y/o amortiguación mayor** al ser una actuación que fomentaría el ascenso de las marcas en el ranking. Idéntico efecto tendría una bajada de precio ya que son cortas las distancias que la separan del resto.

Solo una submarca de FLEX supera la puntuación media, mientras que dos de las tres restantes se mantienen prácticamente en el término medio. En general, **los consumidores españoles valoran positivamente sus productos**, lo que serviría para confirmar que **si se introducen en otros mercados gozarían de igual aceptación**. Ahora bien, deberían seguirse las recomendaciones anteriores con el objetivo de evitar que ganasen terreno los contrincantes próximos y quedaran relegados a últimos puestos.

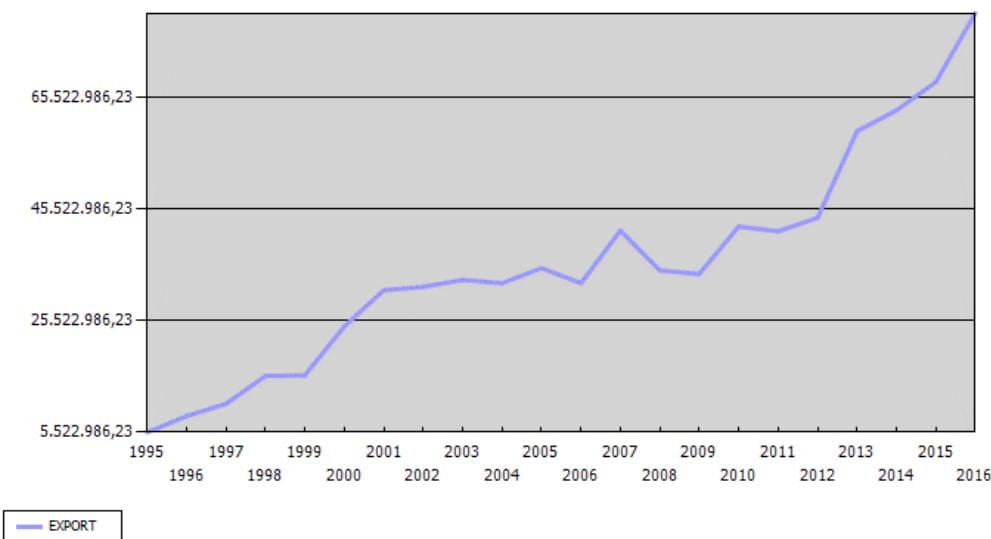
Para terminar, se debe señalar la variación de los resultados en función de la combinación de variables seleccionadas. Aquí se expuso un **posicionamiento basado en la oferta de mejor valor en términos de precio-calidad** ya que dentro de la valoración global se han subsumido las calificaciones dadas a cada elemento del colchón pormenorizadamente.

5. LA INDUSTRIA DEL DESCANSO

5.1. Globalización del sector

La **evolución al alza que han seguido las exportaciones de los artículos de descanso desde España al resto del mundo** desde el año 1995 confirma las oportunidades que ofrece el exterior para que a las firmas españolas les sea atractivo internacionalizarse.

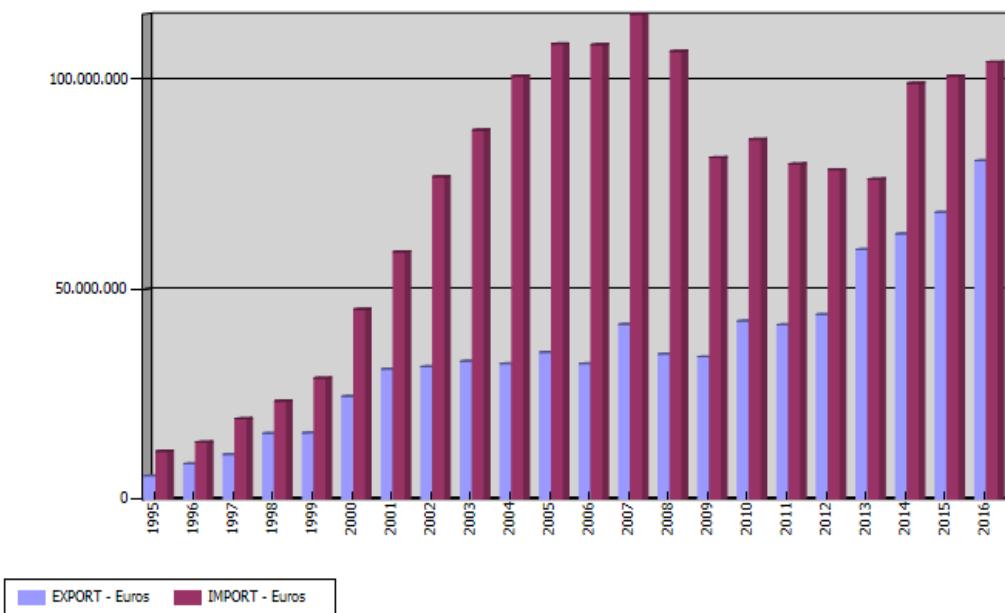
Figura 5.1.1: Evolución de las exportaciones españolas de colchones



Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad a través de datacomex.comercio.es

Hasta 2007 también aumentaron las importaciones de manera continua. Desde entonces, las importaciones han oscilado tanto positiva como negativamente aunque **el margen existente entre exportaciones e importaciones se está reduciendo cada vez más**. En 2016 llegó a ser un valor muy cercano al que se dio en el año 2000 (23.480.451,12 y 20.718.790,65 euros respectivamente).

Figura 5.1.2: Contraste entre exportaciones e importaciones españolas de colchones



Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad a través de datacomex.comercio.es

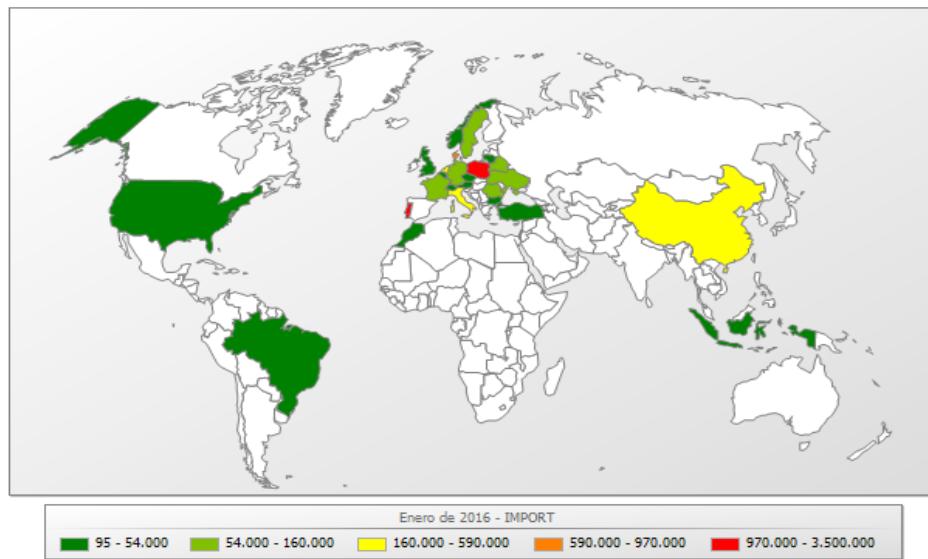
Estos datos no reflejan que tanto la empresa líder en el sector (PIKOLIN) como la segunda en importancia (FLEX) no sólo han consolidado la deslocalización de gran parte de su proceso productivo, sino también han adquirido numerosas empresas extranjeras especializadas en determinadas gamas de productos.²⁶ **No puede hablarse de una mera coincidencia que España importe en mayor medida justo a los países donde tales firmas tienen una notoria presencia** tanto directa como indirectamente (p.ej.: China en el caso de PIKOLIN y Portugal en el de FLEX).

Respecto a los **destinos de las exportaciones españolas**, los países de la Unión Europea dada su dimensión junto al volumen de entradas de los productos de la industria están ya abastecidos, lo que incentiva la búsqueda de oportunidades en otros continentes.

Así, se exponen en la siguiente página dos figuras que recogen la distribución geográfica por países de las importaciones y exportaciones respectivamente.

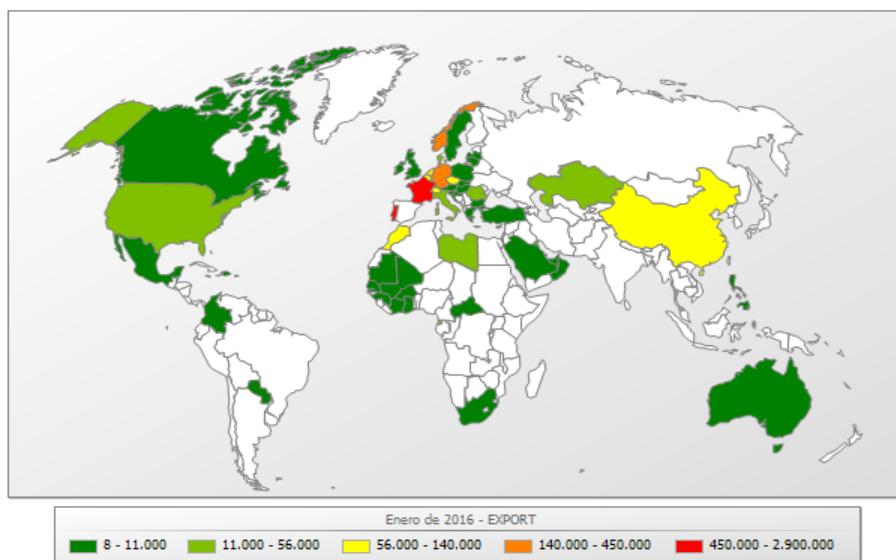
²⁶ <http://www.grupopikolin.com/es/grupo/tejido-industrial>

Figura 5.1.3: Importaciones españolas de colchones por países (enero de 2016)



Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad a través de datacomex.comercio.es

Figura 5.1.4: Exportaciones españolas de colchones por países (enero de 2016)



Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad a través de datacomex.comercio.es

5.2. Identificación de competidores y grado de concentración

Mediante la base de datos AMADEUS, se ha elaborado una tabla con información sobre los competidores directos de FLEX a nivel europeo e indicadores acerca de la rivalidad existente en el sector.²⁷ Se han seleccionado algunos filtros, como el código CNAE (3103) y el estado de actividad “en activo”. Al haber tenido en cuenta las matrices (pero con las cifras de sus correspondientes grupos), la búsqueda se redujo a **19 resultados**.²⁸

²⁷ <https://goo.gl/2HJR0M>

²⁸ BRECKLE POLSTERBETTEN GMBH se ha excluido al no disponerse de su cifra de ventas.

Tabla 5.2.1: Información sobre empresas y grupos del sector del descanso europeo y rivalidad (años 2015-2016)

Nombre empresa / grupo	País	Nº empleados Últ. Año Disp. ²⁹	Nº Patentes	Ingresos explotación (€) Últ. Año Disp.	Cuota de mercado (S _i)	Cr _n	Cuota de mercado al cuadrado (S _i) ²	S _i ·ln($\frac{1}{S_i}$)
GRUPO PIKOLIN	España	2.834	156	434.884.520	31,45%	31,45%	0,098926	0,3638
FLEX EQUIPOS DE DESCANSO	España	1.747	41	324.581.000	23,47%	54,93%	0,055107	0,3402
SILENTNIGHT HOLDINGS LIMITED	Reino Unido	1.132	0	176.245.353	12,75%	67,67%	0,016248	0,2626
ALESSANDERX	Italia	135	0	77.543.093	5,61%	73,28%	0,003145	0,1616
KEEN & TOMS HOLDINGS LIMITED	Reino Unido	403	0	76.205.577	5,51%	78,79%	0,003038	0,1597
SPINKO LIMITED	Reino Unido	446	1	56.619.553	4,09%	82,89%	0,001677	0,1309
STARSPRINGS AB	Suecia	384	23	55.461.493	4,01%	86,90%	0,001609	0,1290
SLEEPEEZEE HOLDINGS PLC	Reino Unido	300	5	34.056.530	2,46%	89,36%	0,000607	0,0912
WL MANAGEMENT I AS	Noruega	n.d.	0	29.774.549	2,15%	91,52%	0,000464	0,0827
BIEMMERETI	Italia	96	4	20.112.203	1,45%	92,97%	0,000212	0,0615
COCO - MAT A.B.E.E.	Grecia	190	0	19.113.450	1,38%	94,35%	0,000191	0,0592
GENERALE FRANCAISE DE LITERIE	Francia	37	1	15.803.731	1,14%	95,50%	0,000131	0,0511
DEM ITALIA	Italia	93	1	13.133.771	0,95%	96,45%	0,000090	0,0442
MANIFATTURA FALOMO	Italia	75	8	12.364.867	0,89%	97,34%	0,000080	0,0422
FABRYKA MATERACY JANPOL	Polonia	n.d.	2	12.363.181	0,89%	98,23%	0,000080	0,0422
ERICH WERKMEISTER GMBH & CO	Alemania	60	0	12.000.000	0,87%	99,10%	0,000075	0,0412
NEW WIND	Italia	36	9	10.475.883	0,76%	99,86%	0,000057	0,0370
ЭЛЕКТРОМОДУЛЬ	Bielorrusia	370	0	1.933.116	0,14%	100,00%	0,000002	0,0092
		TOTAL		1.382.671.869	100,00%	-	0,181738	2,1094

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos AMADEUS

²⁹ n.d. igual a dato no disponible para el periodo seleccionado.

Las **cuotas de mercado** de cada compañía se han obtenido a partir de la división entre su cifra de negocios y la global del sector). Se observa cómo la **diferencia en la cuota es más pequeña respecto a la rival que la antecede frente a las que la siguen.**

Sobre la **ratio de concentración de orden r**, aquí que las dos empresas más grandes (**CR_{N=2}**) tienen bajo su poder el 54,93% de la cuota de mercado europeo. En cuanto al valor del **índice de Herfindahl (H)**, nos indica un grado de concentración industrial moderado.³⁰ Acerca del **número equivalente de empresas (N)**, implica que la concentración de este mercado sería igual a la de una industria en la que hubiera 5 empresas de igual tamaño compitiendo.

$$H = \sum_{i=1}^n S_i^2 = 0,181738 \quad N = \frac{1}{H} = \frac{1}{0,181738} = 5,5024 \quad E = \sum_{i=1}^n S_i \cdot \ln \left(\frac{1}{S_i} \right) = 2,1094$$

Y sobre el **índice de Entropía (E)**, está bastante próximo al logaritmo neperiano del nº de empresas [$\ln(19)=2,9444$], es decir, hay una incertidumbre considerable de cara al mantenimiento de un cliente al no ser muy acusada la concentración de la industria.³¹

Igualmente se debe hacer mención a **tipología de estructura industrial** en la que se debería enmarcar el sector del descanso europeo.

Figura 5.2.2: Tipología de estructuras industriales según la política defensa de la competencia UE

	Distribución de las cuotas de mercado
Empresa dominante	Empresa más grande: 50-80%. Resto: muy pequeñas.
Duopolio	Las 2 empresas más grandes más del 80% a partes iguales.
Oligopolio asimétrico	Las 3 o 4 empresas grandes 80% (la más grande, 40%).
Oligopolio simétrico	Las 3 o 4 empresas grandes 80% aprox. a partes iguales.
Competencia asimétrica	Empresa más grande: 20-50%. Resto: pequeñas.
Competencia simétrica	Empresa más grande menos del 20%.

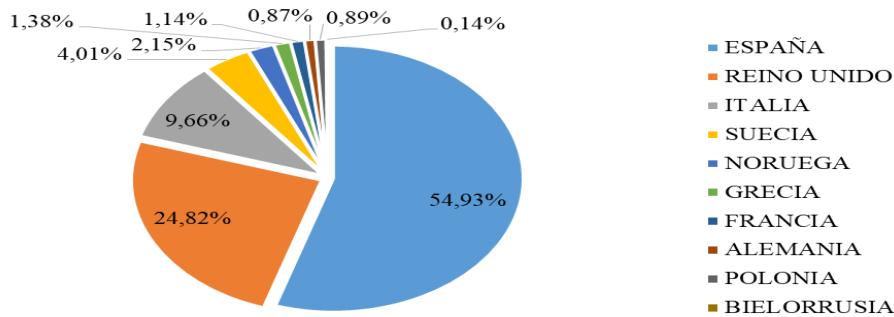
Fuente: material para la asignatura Dirección Estratégica (por L. Fuentelsaz, J. Gómez y J. Maicas).

Se concluye que la industria se encuentra más próxima a un **oligopolio asimétrico** porque las cuatro empresas más grandes tienen bajo su poder el 73,28% de la cuota de mercado, pero existiendo diferencias de tamaño entre ellas. Dicho oligopolio está **dominado por las empresas y/o grupos de origen español** tal y como refleja este gráfico:

³⁰ http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INEPublicacion_C&cid=1259925129176&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLLayout¶m1=PYSDetalleGratis

³¹ http://www.economiaandaluza.es/sites/default/files/capitulo%203_0.pdf

Figura 5.2.3: Significatividad de cada país en la industria europea del descanso



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos AMADEUS

6. ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

La **planificación de la internacionalización** exige la realización de un estudio interno y externo para evitar errores irreversibles debido a que **no se trata meramente de un proceso de toma de decisiones operativas, sino de carácter estratégico.**³² Por esta razón, el contenido de este epígrafe se centra en el desarrollo de la dimensión interna de la empresa.³³ En otras palabras, se procede a la **identificación de los principales recursos y capacidades** propiedad de FLEX.³⁴ Mención especial merecerá el hallazgo e interpretación de la **productividad** y el **umbral de rentabilidad**.³⁵

6.1. Aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades

Recursos Tangibles

Entre los **recursos físicos**, se pueden contabilizar un total de **nueve centros productivos** del grupo repartidos por todo el globo terráqueo.³⁶ La **antigüedad media** de las instalaciones en el extranjero ya sobrepasa los quince años (aunque las de origen superan el promedio considerablemente). Aun así, se debe hacer notar la creciente inversión del grupo en el inmovilizado material.³⁷ Su **capacidad y flexibilidad** es elevada ya que albergan la fabricación y almacenaje de más de una línea de productos que al mismo tiempo se pretende lanzar tanto al país en el que radica la planta como a los limítrofes.

Por otro lado, la **cantidad y calidad de su flota de camiones** resulta vital en su actividad logística ya que un transporte bajo condiciones no óptimas causaría daños a la mercancía.

³² Canals (1994), cap. 5, pág. 91.

³³ Guerras y Navas (2007), cap. 7, págs. 223 a 261.

³⁴ Grant (2006), cap. 5, págs. 190 y ss.

³⁵ Plan de Internacionalización de Empresas. Manual. CEEI Comunidad Valenciana. Pág. 16.

³⁶ Remisión a nota número 8.

³⁷ El saldo de la partida terrenos y construcciones del balance de situación pasó de 22.602.000 a 23.163.000 euros en 2016 de acuerdo con la base de datos SABI.

En cuanto a los **recursos financieros**, se han recopilado los indicadores sobre la situación económica y patrimonial de una empresa contenidos en una investigación contable básica.

Tabla 6.1.1: Indicadores económico-financieros principales del grupo FLEX (años 2015-2016)

Año	Fondo Maniobra	Liquidez	Solvencia	Endeudamiento	Cobertura	Ventas	Resultado Ejercicio
2016	13.104	1,1485	1,9866	1,0136	1,1213	323.660	10.659
2015	23.819	1,2977	1,8611	1,1613	1,2110	289.667	6.001
Evolución	-44,99%	-11,50%	6,74%	-12,72%	-7,41%	11,74%	77,62%

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos SABI

Para empezar, el **fondo de maniobra**³⁸ ha caído en un 45% al haber tenido lugar una disminución de la tesorería del 29,82% acompañada por alzas en las deudas con entidades de crédito a corto plazo (9,28%) y con las empresas del grupo y asociadas (888,89%) a lo que se añade la creación de una partida de provisiones que alcanza el 4,1% del pasivo inmediato. Sin embargo, esta magnitud continúa siendo positiva e implica a priori un **equilibrio financiero a corto plazo** por ser mayor el grado de liquidez de los bienes y derechos al grado de exigibilidad de las deudas y obligaciones.³⁹

Esta información no puede tomarse en consideración aisladamente, necesita completarse con el estudio de las **relaciones lógicas de equilibrio**. Sobre la **liquidez**⁴⁰, ha empeorado su situación aunque continúa siendo superior a 1. De ahí que al grupo le resulte posible cumplir con sus obligaciones a corto plazo dado que el cobro de las ventas no suele dilatarse en el tiempo.⁴¹ En cambio, el indicador de la **solvencia**⁴² muestra una vinculación a los acreedores leve y además decreciente. Como su valor es muy cercano a 2, las inversiones se terminan financiando a partes iguales entre recursos propios y ajenos.⁴³ Respecto al **endeudamiento**⁴⁴ y según Garrido e Íñiguez (2017), el valor óptimo de la ratio se sitúa en torno a 1. De ahí que ofrezca buenas garantías a sus acreedores. Por tanto, el volumen de endeudamiento es por el momento adecuado. Y acerca de la **cobertura**⁴⁵, está debilitándose. Cada vez los recursos ajenos tienen mayor peso en la financiación en detrimento de los recursos propios.

³⁸ Fondo de maniobra = Activo Corriente – Pasivo Corriente

³⁹ Garrido e Íñiguez (2017), cap. 7, págs. 308 y ss.

⁴⁰ Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente

⁴¹ Garrido e Íñiguez (2017), cap. 8, págs. 359 y 360.

⁴² Solvencia = Activo / Pasivo

⁴³ Garrido e Íñiguez (2017), cap. 7, págs. 331 y 332.

⁴⁴ Endeudamiento = Pasivo / Patrimonio Neto

⁴⁵ Cobertura = (Patrimonio Neto + Pasivo No Corriente) / Activo No Corriente

El anexo II refleja las **recomendaciones** a las cuales FLEX debería atenerse de cara a la continuación de su expansión internacional y la **comparativa sectorial**.

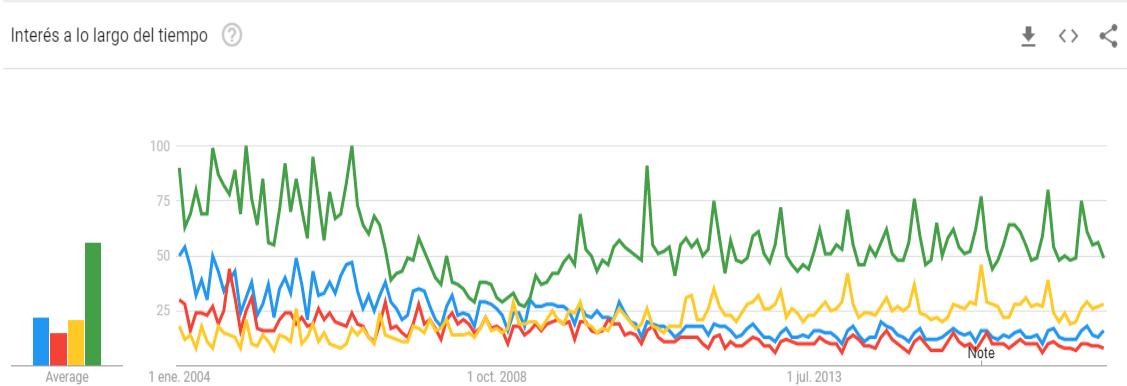
Recursos intangibles

Sobre los **recursos tecnológicos**, FLEX se vale de los **medios más avanzados** a la hora de construir el núcleo de sus colchones para que ganen eficacia en el desempeño de su función⁴⁶. Como esto resulta compartido con el resto de rivales, es preciso atender al **número de patentes** para medir el alcance de la i+D en esta clase de organizaciones.

Según la base de datos AMADEUS, el sector en su conjunto disponía de **245 patentes en diciembre de 2017**. De dicha cifra, 156 corresponden a PIKOLIN (el 63,67%) frente a las **41 pertenecientes a FLEX** (un 16,73%). No consta ninguna empresa y/o grupo adicional que iguale tales proporciones. En consecuencia, se prueba que las dos grandes firmas españolas sobresalen en el sector del descanso europeo en lo que a innovación y tecnología se refiere al tener bajo su poder en la práctica el 80% de las patentes.

Respecto a la **reputación**, se ha acudido a la herramienta **Google Trends**⁴⁷ que permite averiguar la frecuencia con la que se llevan a cabo **peticiones de información sobre una determinada palabra y/o término en Google** desde el año 2004. Se ha partido de la hipótesis de que **a mayor volumen de búsqueda del producto junto a la denominación de la empresa, mayor resulta su notoriedad**. De este modo, se han introducido los siguientes criterios: comparar “**colchones flex**” (en **azul**); “**colchones pikolin**” (en **rojo**); “**silentnight mattress**” (en **amarillo**); “**tempur mattress**” (en **verde**); en todo el mundo; y desde 2004 hasta hoy.

Figura 6.1.2: Interés a lo largo del tiempo reputación marcas colchones



⁴⁶ <https://www.colchones.es/tecnologias-flex/en-el-nucleo.php>

⁴⁷ <https://trends.google.es>

El gráfico se interpreta de forma que un valor de 100 indicará la máxima popularidad de un término. Sin embargo, 50 y 0 señalan que es la mitad o inferior al 1% respectivamente, en relación al mayor valor. De este modo, TEMPUR concentra el mayor número de solicitudes de información y está seguida a larga distancia por SILENTNIGHT. En cambio, el margen entre FLEX y PIKOLIN es pequeño (estando la primera por encima de la segunda), pero siendo sus búsquedas menores que la de las anteriores (ver anexo III para el interés de búsqueda por país). Esto se debería a razones como que los consumidores de FLEX y PIKOLIN a la hora de informarse sobre los productos prefieren acudir directamente al punto de venta físico en vez de acceder a la red; o que la presencia on-line de ambas compañías no está demasiado desarrollada. Asimismo, los **picos más acentuados** y que tienen lugar a la vez en las cuatro variables se producen generalmente en los **meses de enero y julio** (en menor medida en el segundo caso).

Y en relación a la **cultura**, en cada país donde FLEX opera existen valores y creencias propias (una parte resulta común a todos ellos, pero otra nada despreciable dista hasta cierto punto de un territorio a otro). De ahí la importancia de mantener y potenciar objetivos y convicciones (en lo que a misión, visión y principios respecta) compartidos globalmente en el seno de la compañía para no entorpecer ni la comunicación ni la coordinación entre las diversas políticas de empresa. Esto se cumple ya que en las páginas webs que el grupo adapta a cada país en el que trabaja, dice lo mismo a la hora de presentarse (siempre se repiten los términos calidad, cliente, esfuerzo, innovación, etc.).⁴⁸

Recursos Humanos

Se establecen algunas premisas relativas a la **política de personal** de FLEX según la información extraíble de uno de los últimos convenios colectivos firmados en España.⁴⁹

Respecto a la **cualificación de la plantilla**, la compañía ha definido **5 grandes categorías de puestos de trabajo** con las tareas a desempeñar y los requisitos formativos que son necesarios reunir para poder acceder a cada uno.⁵⁰ A excepción de la última categoría (operarios del área de producción, almacenes, mantenimiento y auxiliares), en la que se exige acreditar o titulación o experiencia relacionada con el puesto, en las demás es indispensable poseer titulaciones de grado superior y/o medio de carácter técnico, ingenierías, licenciaturas, etc.

⁴⁸ P.ej.: Chile: <http://www.flex.cl/grupo-flex/> y Portugal: <http://www.molaflex.com/cms/a-empresa>

⁴⁹ <https://www.boe.es/boe/dias/2013/05/10/pdfs/BOE-A-2013-4877.pdf>

⁵⁰ Se plasma en el Anexo VI del V Convenio Colectivo.

Por eso, la **experiencia profesional y conocimientos técnicos** de los empleados resultan altos en general y con ello, su **versatilidad**.

Sobre los **niveles retributivos**, el salario medio por trabajador en esta industria es de 37.860,46 euros anuales.⁵¹ En el supuesto de FLEX, la cifra es ligeramente inferior (37.485 euros/año). Una parte del sueldo abonado se establece de acuerdo con una **política de remuneración por incentivos** según el rendimiento asociado a cada persona en el desempeño de las labores inherentes a su puesto de trabajo.⁵² Acerca de **otros elementos retributivos no económicos** de los trabajadores, son menores en comparación con su principal rival. PIKOLIN ha plasmado en su convenio un amplio y variado plan de mejoras sociales para los trabajadores (destacando p.ej. becas para los estudios de los hijo/as o ayudas para los miembros de la plantilla que estén recibiendo un tratamiento de quimioterapia...) al margen de haber previsto una numerosa cantidad de pluses.⁵³ A pesar de no contar con tantos beneficios para empleados, FLEX dispone otras prestaciones como un **fondo de préstamos a trabajadores** para cubrir contingencias como fallecimiento, reparación de vivienda, ortodoncia..., etc.⁵⁴

6.2. Estimación de la productividad

Actualmente varias investigaciones empíricas reflexionan sobre el papel desempeñado por la productividad en la internacionalización de la empresa.⁵⁵ La tesis que cuenta con la inmensa mayoría de apoyos consiste en el hecho de que con independencia del grado de internacionalización en el que se encuentre y especialmente como paso previo a su salida al exterior, **es vital que una empresa nunca deje de ser lo suficientemente productiva en su país de origen**. Esta línea es la defendida por el Banco de España⁵⁶ y por la entidad BBVA⁵⁷ en sus respectivos estudios.

Otros estudios parten de lo anterior pero añaden que **la productividad no debe estimularse de forma aislada, sino a la par que se mejoren las variables clave para el crecimiento de toda compañía** (capital humano, innovación, disponibilidad de canales específicos de financiación, política de dirección o estructura de la propiedad).⁵⁸

⁵¹ La retribución media del resto de compañías del sector colchonero europeo se recoge en el anexo IV.

⁵² Punto 3 del artículo 9 del convenio colectivo de FLEX al que se remite la nota nº 49.

⁵³ <http://bop.dpz.es/BOPZ/UploadServlet?ruta=Boletines\2016\184\bop.pdf#page=8>

⁵⁴ Artículo 20 del convenio de FLEX al que se remite la nota nº 49.

⁵⁵ <https://goo.gl/9daEz5>

⁵⁶ <https://goo.gl/MQEwFZ>

⁵⁷ https://www.bbvareresearch.com/KETD/fbin/mult/WP_1229_tcm346-363151.pdf?ts=5122012

⁵⁸ <http://bruegel.org/2012/07/the-triggers-of-competitiveness-the-efige-cross-country-report/>

Sin embargo, algunos autores sostienen lo contrario, es decir, **la internacionalización es una vía para mejorar la productividad** a partir del aprendizaje conseguido gracias a clientes extranjeros, la competencia de otras organizaciones y la exposición a mejores prácticas de mercado que reducen notablemente los costes marginales.⁵⁹

En consecuencia y por todo lo anterior, ahora se va a tratar de manera sucinta el cálculo de la productividad de FLEX en España.⁶⁰ Esta organización fabrica productos no homogéneos a pesar de la complementariedad existente entre ellos al usarse e incluso adquirirse a la par. Por este motivo, aquí se medirá la **productividad por factores en unidades monetarias**. En el anexo V se contemplará una aproximación a tal magnitud en unidades físicas. En cualquier caso, se debe partir de la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad de un factor} = \frac{\text{Output}}{\text{Recurso empleado}}$$

Así pues, el output vendrá determinado por el **volumen de producción (en euros)** que al no aparecer explícitamente lo hallaremos de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}\text{Producción} &= \text{Ventas} + \text{Existencias FINALES} - \text{Existencias INICIALES} = 83.417.000 + \\ &5.077.000 - 4.457.000 = 84.037.000 \text{ euros.}\end{aligned}$$

Una vez obtenido el output ya se puede proceder al **cálculo de la productividad de la mano de obra**. Para ello, se ha acudido al **convenio de empresa de la matriz** en el cual no se ha previsto ninguna especificación para trabajadores a tiempo parcial. Esto supone un indicio de que la duración de la jornada es la misma para toda la plantilla.⁶¹ De lo contrario, se dividiría el output entre el nº de horas-hombre que se han empleado para mayor precisión. Y como el número de trabajadores de la matriz en 2016 fue de 388 según se ha expuesto anteriormente, entonces:

$$\begin{aligned}\text{Productividad de la mano de obra} &= \frac{\text{Output}}{\text{Nº trabajadores}} = \frac{84.037.000 \text{ euros}}{388 \text{ trabajadores}} \\ &= 216.590,21 \text{ euros por trabajador}\end{aligned}$$

No obstante, resulta conveniente precisar que este indicador sería aún mayor en la práctica ya que se ha tenido en cuenta el nº total de trabajadores de la matriz en vez del personal exacto que desempeña sus funciones en los talleres de fabricación.

⁵⁹ <https://goo.gl/e1LDXw>

⁶⁰ Heizer y Render (2009), cap. 1, págs. 14 a 18.

⁶¹ Remisión a nota número 49.

En cuanto a la **productividad de la maquinaria** y ante la imposibilidad de conocer el nº de aparatos que asisten a FLEX en su proceso de fabricación, se opta por la alternativa consistente en hacer el cálculo a partir del valor que supone la inversión en las instalaciones técnicas en 2016. El cálculo sería el siguiente:

$$\text{Productividad maquinaria} = \frac{\text{Output}}{\text{Capital invertido}} = \frac{84.037.000 \text{ euros}}{1.095.000 \text{ euros}}$$

$$= 76,75 \text{ euros de output por cada euro invertido en maquinaria}$$

Para hacer una valoración precisa, se debe observar la trayectoria de dichas magnitudes.

Tabla 6.2.1: Datos sobre la estimación de la productividad de FLEX (en unidades monetarias)

	2016	2015	2014	2013
Output	84.037.000	72.312.000	68.470.000	59.203.000
Ventas	83.417.000	71.417.000	68.880.000	58.575.000
Existencias finales	5.077.000	4.457.000	3.562.000	3.972.000
Existencias iniciales	4.457.000	3.562.000	3.972.000	3.344.000
Nº Trabajadores	388	343	338	320
Capital invertido	1.095.000	1.222.000	1.611.000	2.661.000
Productividad Mano de Obra	216.590,21	210.822,16	202.573,96	185.009,38
Productividad Maquinaria	76,75	59,18	42,50	22,25

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos SABI

Tabla 6.2.2: Datos sobre la evolución de la productividad de FLEX

	2016/2015	2015/2014	2014/2013
Output	16,21%	5,61%	15,65%
Nº Trabajadores	13,12%	1,48%	5,63%
Capital invertido	-10,39%	-24,15%	-39,46%
Productividad Mano de Obra	2,74%	4,07%	9,49%
Productividad Maquinaria	29,69%	39,23%	91,03%

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos SABI

A partir de estos datos se prueba que **FLEX está mejorando su productividad año tras año en España** y siendo más eficiente.⁶² El nº de trabajadores está creciendo aunque el output final lo hace en una proporción mayor. También están reduciéndose recursos destinados a maquinaria. Mientras los factores productivos sigan variando de este modo, no habrá lugar a lo pronosticado por la ley de rendimientos decrecientes.⁶³

⁶² Todos los cálculos realizados sobre la productividad al igual que las conclusiones asociadas a ellos, se corresponden con la matriz y no con el grupo empresarial.

⁶³ <http://economipedia.com/definiciones/ley-de-rendimientos-decrecientes.html>

6.3. Estimación del umbral de rentabilidad y enfoque productivo

Como se carece de la información relativa al desglose de las ventas por producto, el punto de equilibrio⁶⁴ (PEQ) se hallará en unidades monetarias mediante la expresión:

$$PEQ_{UM(\epsilon)} = \frac{CF}{1 - \left(\frac{CV_u}{P} \right)}$$

Conocemos:

Tabla 6.3: Datos necesarios para la estimación del umbral de rentabilidad

Costes Fijos CF	Costes Variables CV	Coste Var. Unit. CVu	Precio Unitario P
Mano de obra + Amortización + Servicios Exteriores	Aprovisionamientos	$\frac{\text{Output}}{\text{Costes Variables}}$	Precio medio de los artículos FLEX calculado en el anexo V
48.772.000 €	39.993.000 €	2,15 € / ud.	251,51 €

Fuente: elaboración propia a partir de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de FLEX

Sustituyendo:

$$PEQ_{UM(\epsilon)} = \frac{48.772.000}{1 - \left(\frac{2,15}{251,51} \right)} = 49.192.515,83 \text{ euros.}$$

La interpretación del indicador sería que FLEX (**matriz**) deberá vender anualmente como mínimo un volumen de producción valorado en aproximadamente 49.192.515,83 euros para cubrir así la totalidad de los costes y así comenzar a obtener beneficios. Como puede comprobarse, **los ingresos de la compañía duplican en la actualidad la cifra marcada por el umbral de rentabilidad** (ver representación gráfica en anexo VI). Este hecho supone una evidencia de la existencia de un apreciable **margin de actuación**.

Por otro lado, el pequeño CVu en que incurre FLEX frente a los considerables CF son indicios de un proceso **productivo enfocado en el producto** y consistente en la elaboración de una **gran cantidad pero pequeña variedad de artículos** haciendo uso de maquinaria de propósito especial (programada para un único fin).⁶⁵ La reducida variedad equivale a que la producción de distintos productos exige el uso de procesos y/o estructuras productivas diferentes. Nada tiene que ver con la heterogeneidad de rasgos o atributos de los bienes. Evidentemente dentro de cada línea de especialización hay una pluralidad de productos en lo que a tamaño, diseño y material se refiere.

⁶⁴ Heizer y Render (2009), sup. 7, págs. 296 a 298.

⁶⁵ Heizer y Render (2009), cap. 7, pág. 263.

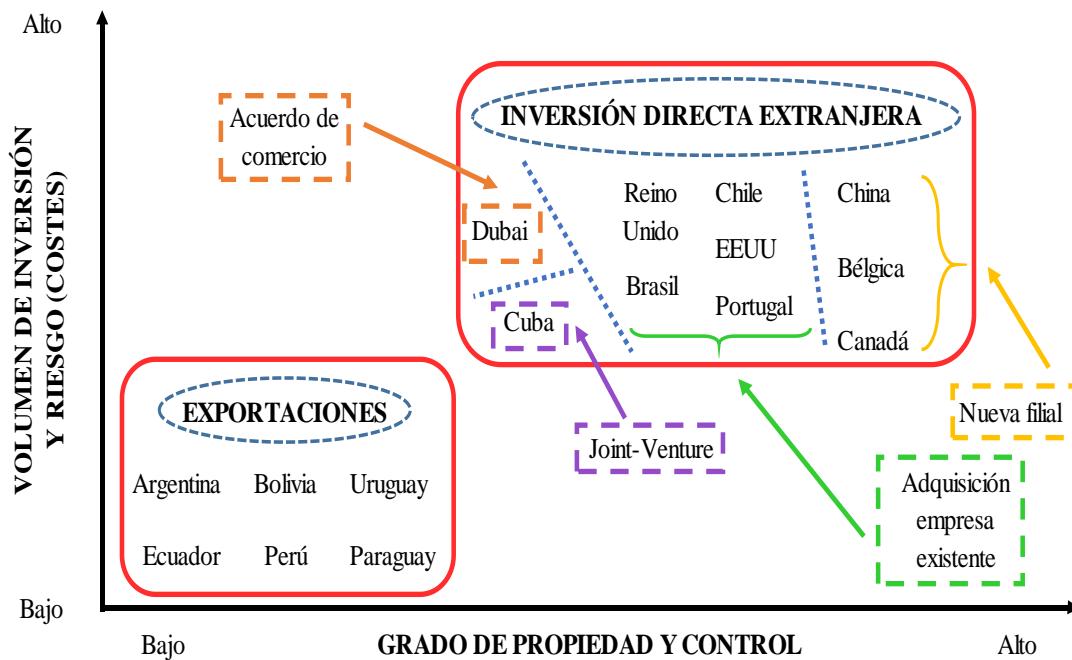
7. EXPERIENCIA PREVIA Y ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL

Se puede afirmar que la empresa acumula una **preciada habilidad para desenvolverse en mercados exteriores** debido al profundo conocimiento de los mismos desarrollado durante las casi dos décadas transcurridas desde el inicio de su internacionalización como ha quedado probado en el segundo apartado del trabajo.

En efecto, también han influido las **formas empleadas para entrar y seguir presente** en los países en los que hoy FLEX tiene una relevante cabida (ver anexo VII). La técnica más repetida ha sido la **compra de empresas ya existentes** en los mercados extranjeros que adquirían la condición de filiales de la matriz aunque igualmente ha resultado frecuente el **establecimiento de filiales de nueva planta**. Llama la atención que FLEX opta por la **entrada a los países en solitario** salvo en un único caso. También a la **exportación directa e indirecta** se le atribuye determinada relevancia.

En este sentido, la **relación existente entre el volumen de inversión y riesgo (costes) y el grado de control** vinculado a cada uno de los mecanismos de entrada a los mercados internacionales confirmaría que esta empresa se ha introducido en terceros países siempre que ha dispuesto de los medios y desembolsos oportunos para ostentar un grado de propiedad y control alto sobre las actividades en el nuevo mercado.⁶⁶

Figura 7: Relación entre costes y grado de control asumido por FLEX en los distintos mercados



Fuente: elaboración propia a partir de Pla y León (2016), cap. 6, págs. 238 a 241

⁶⁶ Pla y León (2016), cap. 3, págs. 76 y 77.

Ahora bien, la anterior configuración tampoco hubiera sido posible sin el apoyo que indirectamente le ha generado a FLEX su **listado de clientes** ya que son globalmente firmas de gran tamaño y reconocida popularidad: **El Corte Inglés; Carrefour; Conforama; Zara Home; NH Hotels; Folabella; Bloomingdale's; John Lewis; Macy's; Harrods.** Por ello, se puede hablar de la gran capacidad de FLEX para atender las exigencias de todo tipo de compradores.

En cuanto al **modelo organizativo**, varios indicios prueban que se cumplen los rasgos de un **enfoque multinacional** (alto grado de coordinación de actividades y de su descentralización).⁶⁷

Según lo ya expuesto, cada planta está especializada en una amplia gama de artículos que lleva consigo una estrategia competitiva concreta en el mercado que la alberga. Además en cada territorio se reproducen todas las actividades de la cadena de valor y no constan dependencias interterritoriales en este sentido.⁶⁸ Los productos ofrecidos por país no son plenamente idénticos al haber diferencias por pequeñas que parezcan en determinados atributos (p.ej.: denominación, diseño o composición). De ahí que el producto se adapte localmente. Por ello, se podría probar la elevada autonomía que presentan las filiales de FLEX y su prácticamente nula relación las unas con las otras (ver anexo VIII).⁶⁹ Esto indica que ventaja competitiva y resultados dependen de cada país, sin haber injerencia por el resto, siendo también propio de este patrón organizacional.

8. PROCESO DE ELECCIÓN DE UN NUEVO MERCADO

Este procedimiento es el resultado de una combinación de juicios analítico-racionales y factores subjetivos fundamentados en los conocimientos que previamente poseen los directivos. En consecuencia, **se debe objetivizar esta decisión y evitar estrategias de selección oportunistas** al implicar la dispersión de esfuerzos o la baja eficiencia.

La **globalización de los mercados** hace que cualquier punto del planeta sea susceptible de elegirse, aunque será voluntad de toda compañía entrar en aquel mercado con menores costes y mayores probabilidades de éxito (y de su mantenimiento a largo plazo).⁷⁰ Varios autores consideran que se debe hacer un **profundo análisis de 4 o 5 mercados**.⁷¹

⁶⁷ Canals (1994), cap. 6, págs. 106 a 109.

⁶⁸ Tec Empresarial (2009), vol. 3, nº3, págs. 18 a 25.

⁶⁹ Pla y León (2016), cap. 4 págs. 235 a 237.

⁷⁰ Pla y León (2016), cap. 3, pág. 66.

⁷¹ Pla y León (2016), cap. 10, pág. 381.

Aquí se han escogido los que aparecen en la siguiente figura:

Figura 8: Propuesta aleatoria de mercados para la entrada de FLEX y calificación de su rating

Ratings (ene-2018)	INDIA	JAPÓN	MÉJICO	SINGAPUR	SUDÁFRICA
Moody's	Baa2	A1	A3	Aaa	Baa3
S&P	BBB-	A+	BBB+	AAA	BB

Fuente: elaboración propia a partir de <https://www.datosmacro.com/ratings>

8.1. Criba preliminar

Consiste en establecer una comparativa entre numerosos elementos y/o aspectos que se encuadrarían dentro de un **análisis PESTEL sobre los países contemplados** para identificar así aquellos que reúnan mayores oportunidades.

Esta información se obtiene a partir de *The Global Competitiveness Report (2017-2018)* que después de una exhaustiva investigación teórica y empírica, asigna una calificación comprendida entre 1 y 7 puntos a aquellos factores influyentes en la mejora de la productividad e indudablemente determinantes en el crecimiento económico a largo plazo y en la prosperidad de un país (a tal efecto se agrupan en 12 grandes categorías).

Tabla 8.1: Puntuación factores de los países propuestos cuyo IGC es igual o superior a 4,6 puntos

FACTORES	INDIA		JAPÓN		SINGAPUR	
	Rank / 137	Score (1-7)	Rank / 137	Score (1-7)	Rank / 137	Score (1-7)
REQUISITOS BÁSICOS	63	4,7	21	5,7	2	6,3
1. Instituciones	39	4,4	17	5,4	2	6,1
2. Infraestructuras	66	4,2	4	6,3	2	6,5
3. Entorno macroeconómico	80	4,5	93	4,3	18	6
4. Sanidad y enseñanza primaria	91	5,5	7	6,6	3	6,8
POTENCIADORES DE LA EFICIENCIA	42	4,5	10	5,4	2	5,7
5. Educación superior y formación para el trabajo	75	4,3	23	5,4	1	6,3
6. Eficiencia de los mercados de bienes	56	4,5	13	5,2	1	5,8
7. Eficiencia del mercado laboral	75	4,1	22	4,8	2	5,8
8. Desarrollo del mercado financiero	42	4,4	20	4,9	3	5,7
9. Nivel tecnológico	107	3,1	15	6	14	6,1
10. Tamaño de mercado	3	6,4	4	6,1	35	4,8
FACTORES DE INNOVACIÓN Y SOFISTICACIÓN	30	4,3	6	5,6	12	5,2
11. Sofisticación de los negocios	39	4,5	3	5,7	18	5,2
12. Innovación	29	4,1	8	5,4	9	5,3
INDICADOR GLOBAL DE COMPETITIVIDAD	40	4,6	9	5,5	3	5,7

Fuente: adaptación de *The Global Competitiveness Report (2017-2018)*

La pauta de decisión adoptada en este estudio ha sido **descartar aquellos países cuyo grado de atractivo no supere el 65%**, esto es, que su indicador global de competitividad (IGC) sea inferior a 4,6 sobre 7 puntos. Un corte superior reduce la lista a los territorios donde el grupo ya opera o no le interesa entrar por su saturación. No tiene sentido continuar indagando ni sobre México (IGC = 4,4 puntos) ni tampoco acerca de Sudáfrica (IGC = 4,3 puntos) tal y como se evidencia en el anexo IX.

8.2. Comportamiento del sector y perspectivas de la empresa por país

Por razones meramente de espacio, la medición del hipotético **potencial de ventas tanto del sector como de la empresa** se hace conjuntamente mediante las investigaciones dentro del mercado del hábitat publicadas por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). A causa de las limitaciones de información existentes, se han eliminado variables de compleja cuantificación, pero que deberían sopesarse: barreras no arancelarias, acceso a los proveedores e igualmente a los canales de distribución locales.^{72 73 74}

Tabla 8.2.1: Recopilación de datos del sector del hábitat por país de estudio

Información	INDIA	JAPÓN	SINGAPUR
1. Tamaño del sector	8.500.000.000 €	9.666.572,85 €	1.071.782.300 €
2. Significatividad de las importaciones	12,46%	54,32%	51,03%
3. Pronóstico de crecimiento del sector	5%	6,4%	4,2%
4. Cuota de mercado productos españoles	0,13%	0,14%	0,6%
5. Barreras arancelarias (gravamen efectivo)	29,44%	3,5%	0%

Observaciones

1. Las cifras engloban al sector del mueble, es decir, grupo nº 94 de la clasificación TARIC íntegro.
2. Todos los datos utilizados han sido los más recientes contemplados en los informes de referencia.
3. El tamaño del sector (en euros) se ha definido como suma de la producción nacional y total de importaciones del mercado. Asimismo, la significatividad de las importaciones se ha calculado como la división expresada en porcentaje entre el total de las importaciones y el tamaño del sector.
4. Se ha empleado el tipo de cambio existente a 30-12-2017 para calcular el valor en euros del tamaño e importaciones del sector en el caso de Japón. En la fecha de referencia: 1 euro = 135,01 JPY.⁷⁵
5. Se ha empleado el tipo de cambio existente a 30-12-2017 para calcular el valor en euros del tamaño e importaciones del sector la India. En la fecha de referencia: 1 euro = 1,1998 dólares estadounidenses.
6. El pronóstico de crecimiento del sector/demanda para Japón es el previsto para el sector de la construcción por su íntima relación con el mercado del mobiliario.
7. La cuota de mercado de productos españoles en la India se ha obtenido dividiendo las importaciones españolas entre el tamaño del sector.

Fuente: elaboración propia a partir de documentación del ICEX

⁷² INDIA: <https://goo.gl/b5iQPc>

⁷³ JAPÓN: <https://goo.gl/wNVmDj>

⁷⁴ SINGAPUR: <https://goo.gl/55DhpM>

⁷⁵ <https://goo.gl/v7R8FU>

A continuación, se debe realizar una evaluación de los mismos para lo cual se han construido una serie de escalas de puntuación por intervalos para cada uno de los elementos anteriores (ver anexo X). Para mantener la homogeneidad, se ha seguido en todos los casos utilizando un rango comprendido entre 1 y 7 puntos tal y como hace e interpreta *The World Economic Forum*. Y así, se ha llegado al siguiente resultado:

Tabla 8.2.2: Valoración de datos del sector del hábitat por país en estudio

Descripción criterio	INDIA	JAPÓN	SINGAPUR
1. Tamaño del sector	7	5,5	2,5
2. Significatividad de las importaciones	2,5	7	7
3. Pronóstico de crecimiento del sector	4	5,5	2,5
4. Cuota de mercado productos españoles	2,5	2,5	5,5
5. Barreras arancelarias	1	4	7
PROMEDIO (1+2+3+4+5 / 5)	3,4	4,9	4,9

Fuente: elaboración propia

8.3. Matriz de selección de mercados/países objetivos

La información expuesta debe combinarse en una matriz simplificadora de la realidad y que sistematice el proceso de selección de un nuevo mercado de forma racional.⁷⁶

Tabla 8.3: Matriz de selección de mercados / países objetivos

Descripción criterio	Coeficiente ponderación (p)	INDIA		JAPÓN		SINGAPUR	
		Valor (V)	V·p	Valor (V)	V·p	Valor (V)	V·p
1. Crecimiento económico nacional	3	7	21	2,5	7,5	4	12
2. Poder adquisitivo	4	2,5	10	4	16	7	28
3. Competitividad global del país	4	4,6	18,4	5,5	22	5,7	22,8
4. Estructura competitiva sectorial	5	3,4	17	4,9	24,5	4,9	24,5
5. Adecuación empresa al mercado	5	2,5	12,5	5,5	27,5	7	35
6. Fiscalidad empresarial	4	2,5	10	1	4	4	16
7. Distancia geográfica	3	4	12	1	3	1	3
8. Distancia cultural	3	1	3	1	3	2	6
9. Índice de Desarrollo Humano	4	4	16	5,5	22	7	28
Calificación final (1+2+3+4+5+6+7+8+9)		31,5	119,9	30,9	129,5	41,6	175,3

Fuente: elaboración propia

Ahora se ha otorgado un coeficiente de ponderación indicador de la importancia que para la empresa representa cada aspecto allí considerado.⁷⁷

⁷⁶ Pla y León (2016), cap. 3, pág. 75

⁷⁷ En la práctica los valores oscilan habitualmente entre 1 y 5. Ref.: remisión a nota anterior.

Un valor pequeño del coeficiente implica que el criterio es relevante pero no crítico mientras que un valor grande de dicha variable señala que en el caso específico el criterio resulta muy relevante. Tras ello, se ha multiplicado el coeficiente de ponderación (p) por el valor (V) que se ha atribuido al elemento en cada país. Posteriormente, se han sumado todas las cuantías por mercado y se obtendrá la puntuación final de cada alternativa.⁷⁸

Al margen de contar de nuevo con las magnitudes ya calificadas, en esta matriz se ha asignado un peso específico a una serie de incógnitas que son clave para cualquier empresa que se plantee entrar en un nuevo territorio y no habían sido todavía atendidas: adecuación de la empresa al hipotético mercado o las distancias geográfica y cultural respecto al de origen (ver anexos XII y XIII).

En conclusión, **a FLEX se le debe recomendar como nuevo mercado al que entrar SINGAPUR** ya que es el país que ha logrado una mayor puntuación. Asimismo, ha resultado llamativo el contraste en la puntuación final que se da entre INDIA y JAPÓN. De hecho, **si no se tuviera en cuenta la ponderación de los correspondientes factores, dichos países habrían invertido sus posiciones en la matriz.** Y en este contexto, tampoco hay que ignorar la **probable volatilidad de los resultados** en virtud de los métodos de valoración utilizados.

8.4. Ventaja competitiva de Singapur

Ante la inmensa cantidad de información que se ha recopilado de las fuentes ya aludidas en cuanto al mercado singapurense (ver ficha de país en anexo XIV), a efectos prácticos es conveniente exponer cuáles son los elementos que dotan de una verdadera superioridad competitiva a SINGAPUR y que explican por qué FLEX debería localizarse allí. Para ello, se ha recurrido al **Diamante de Porter**.⁷⁹ Se trata de una herramienta que centra su atención en **cuatro grupos de factores determinantes de la ventaja competitiva de las naciones** con una interacción recíproca (condiciones de los factores; condiciones de la demanda; sectores afines y de apoyo; estrategia, estructura y rivalidad de la empresa) junto a **dos variables externas** (acontecimientos causales e incidencia del gobierno).⁸⁰

En efecto, FLEX no tendría problema en cuanto a lo que a condicionantes de factores y gobierno se refiere ya que tales aspectos hacen muy atractiva una entrada al país.⁸¹

⁷⁸ Plan de Internacionalización de Empresas. Manual. CEEI Comunidad Valenciana. Págs. 17 y 18.

⁷⁹ Porter (1991), caps. III y IV, págs. 108 a 238.

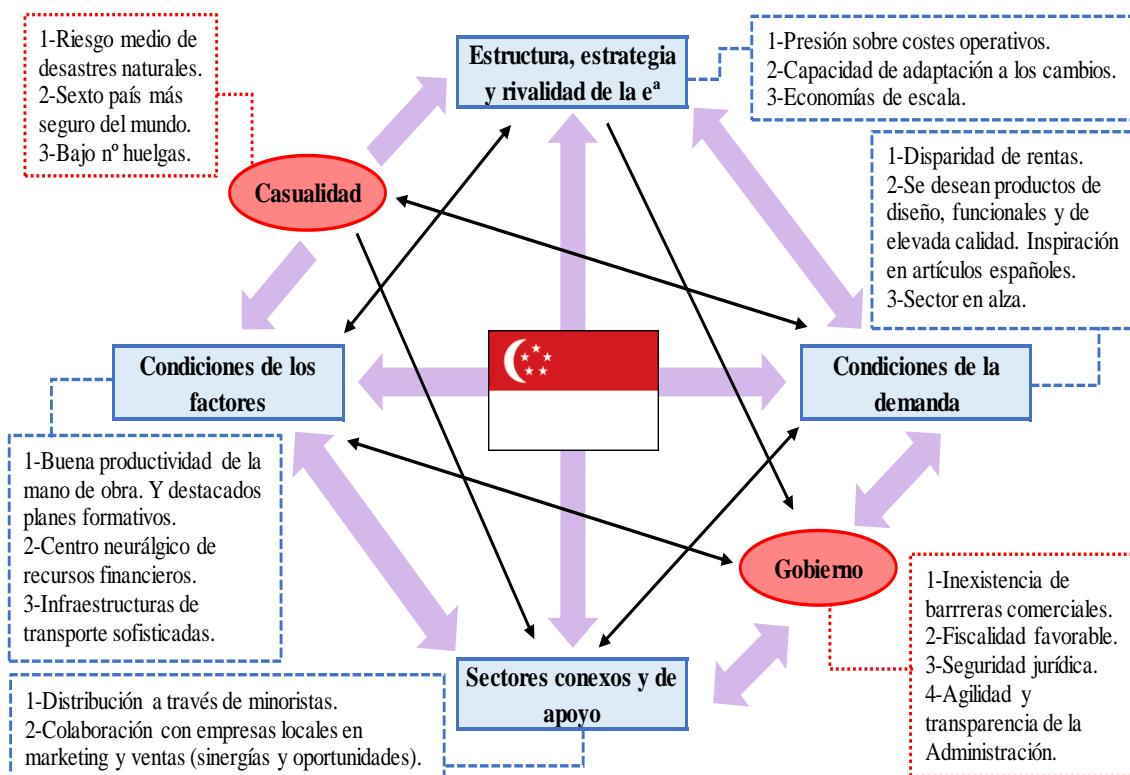
⁸⁰ <https://safearound.com/es/asia/singapore/> y <https://safearound.com/es/danger-rankings/>

⁸¹ <https://goo.gl/NWFivR>

No obstante, deberá hacer un esfuerzo adicional en diferenciación frente a su competencia si desea abrirse un hueco en el mercado y cumplir con las exigencias de un público objetivo disperso en lo que a renta y necesidades respecta. Al mismo tiempo no puede ignorarse la deslocalización de actividades productivas que los rivales han hecho a países limítrofes (ver ubicaciones en anexo XI), reduciendo los costes operativos y estableciendo precios menores, intensificándose así la competencia.

Importante es seguir las recomendaciones de la SFIC⁸² ya que la colaboración con el resto de agentes del mercado permitiría a FLEX adquirir un conocimiento más profundo del mercado singapurense y de los colindantes ante el tamaño reducido del primero. Por último, los acontecimientos casuales no pueden obviarse. La meteorología y el riesgo sísmico pueden hacer peligrar y/o dañar las actividades logísticas y productivas.

Figura 8.4: Diamante de Porter para Singapur



Fuente: elaboración propia a partir de ICEX y The World Economic Forum

9. FORMA DE ENTRADA EN EL NUEVO MERCADO

Son múltiples las maneras en las que se puede penetrar en un mercado extranjero al igual que los métodos evaluadores de la idoneidad de cada una de dichas opciones.⁸³

⁸² Siglas en inglés de la *Singapore Furniture Industries Council*, principal asociación del sector local.

⁸³ Canals (1994), cap. 6, págs. 114 a 117.

En cualquier caso, se desglosa el procedimiento en dos niveles. Por un lado, se examina la conveniencia de aquellas **alternativas que impliquen propiedad del capital o no**, esto es, mayor o menor compromiso de los recursos. Por otro lado, si el **modo de operar será en solitario o de manera conjunta** ya que en función de una u otra opción el grado de control sobre las operaciones internacionales será mayor o menor.⁸⁴

9.1. Decisión de primer orden

A este respecto, se va a exponer una proposición consistente en la **combinación tanto de factores cuantitativos como cualitativos**.

En relación a los primeros, únicamente se abordarán desde un punto de vista teórico ante las dificultades que entraña su precisa determinación si se carece de la pertinente información interna al respecto como es el caso.

Para ello, se adopta como punto de partida el trabajo elaborado por Durán (2001) que está basado en la **comparativa entre los modos de entrada atendiendo a la opción que minimice mejor los costes monetarios en que incurría una empresa** al optar por ella.⁸⁵ En este sentido, sostiene que en cada posibilidad influirán los siguientes términos:

- **Decisión de Exportar (X)** $\rightarrow f[C_O + CT + (T + C_V) \cdot e]$
- **Decisión de Inversión Directa Extranjera (IDE)** $\rightarrow f[(C_h + C_V) \cdot e + C_{TI}]$
- **Decisión de Licenciar (LIC)** $\rightarrow f[R - C_{TE}; O_E]$

Siendo:

C_O	Ctes. Producción en país de origen	C_h	Ctes. Producción en país huésped
CT	Ctes. Transporte y seguro	C_{TI}	Ctes. Coordinación interna de la filial
T	Aranceles	R	Ingresos por royalties
C_V	Ctes. Venta	C_{TE}	Ctes. pTransacción externos
E	Tipo de cambio	O_E	Opción estratégica de la alternativa

El resultado que se obtuviera lógicamente deberá ser tomado como guía pero sin prescindir de otros factores clave ya que algún autor afirma que **las decisiones de internacionalización en su conjunto no llevan asociada una rentabilidad inmediata a corto plazo**.⁸⁶ De ahí que fundamentar la manera de entrada en un mercado exclusivamente en criterios financieros pueda ser algo equívoco.

⁸⁴ Pla y León (2016), cap. 3, pág. 121.

⁸⁵ Durán (2001), cap. 1, págs. 34 y 35.

⁸⁶ Canals (1994), cap. 6, pág. 117.

Sobre los criterios cualitativos y dado tanto el tamaño de FLEX como su experiencia en el plano internacional, habría que encontrar un modelo que recogiera tales variables. Así, se opta por la aplicación al caso del que Pla y León (2016) denominan como **modelo basado en la teoría de las capacidades organizativas** (TCO).

En síntesis, se ha dado la evidencia de que **a mayor tamaño y experiencia internacional, mayor preferencia por aquellos modos de entrada que le otorguen mayor control a la empresa** al mismo tiempo que llevan aparejado un compromiso de sus recursos más alto.⁸⁷ Extrapolando esta premisa a FLEX y teniendo en cuenta que en más de la mitad de los países en los que ha entrado ha sido apostando por la **inversión directa extranjera**, podría decirse que esto también sería lo más factible en el territorio singapurense.⁸⁸

Ahora bien, sería apropiado instar un **procedimiento de entrada gradual** en vista de la consolidación que sus productos fueran teniendo en el mercado ante sus singularidades.

En teoría, se sugiere el establecimiento de una filial cuya especialidad sea **eminente mente comercial**. Si la compañía experimenta una evolución positiva de los resultados en dicho mercado, entonces podrían añadirse las funciones logísticas y en última instancia, las actividades productivas hasta completar así la cadena de valor.

Sin embargo y debido al volumen de los productos fabricados por FLEX, **realmente el abastecimiento de una filial comercial no podría hacerse desde centros productivos que estuvieran situados a más de 1.000 km de la misma** porque el coste de transporte a una distancia superior haría que los precios no resultasen competitivos.⁸⁹

De esta manera, la única **solución óptima** a medio plazo sería **promover una filial que agrupe las actividades comerciales y logísticas**, mientras que **todo lo vinculado a la fabricación se deberían emplazar en cualquiera de los países vecinos donde los costes de producción son más bajos** tal y como en su día ya hicieron los competidores.⁹⁰

9.2. Decisión de segundo orden

En este punto se hablará sobre la irrupción en el mercado singapurense por FLEX se hace en soledad o en compañía de socio/s y acerca de si adquirir una organización ya existente o poner en marcha una filial desde el principio (**greenfield**).

⁸⁷ Pla y León (2016), cap. 3, págs. 116 y ss.

⁸⁸ Remisión a nota número 3.

⁸⁹ Nieto y Llamazares (1998), cap. 13, pág. 432.

⁹⁰ Remisión a nota nº 74.

En relación a la primera cuestión, se propone continuar con la política de empresa llevada hasta la fecha y **actuar de forma autónoma** pero se deben dar algunos argumentos adicionales al respecto.⁹¹ Según Pla y León (2016), es oportuno no contar con socios cuando, por ejemplo: en primer lugar, la legislación nacional no requiera a las empresas extranjeras la presencia de un socio local; en segundo lugar, la compañía tenga capacidad de afrontar inversión y riesgo asociado a la misma; y en tercer lugar, no sea positivo transmitir la tecnología y el control de las operaciones a terceros.⁹²

Debido a la posición competitiva que mantiene FLEX a nivel global, no es relevante que las operaciones en SINGAPUR comienzasen inmediatamente. Y como la tramitación relativa a la formalización de una sociedad no entraña ni costes altos ni tampoco excesivas trabas administrativas, sería adecuado que **FLEX creara una nueva filial** en vez de estudiar la compra de una empresa existente.⁹³

10. PLAN DE MARKETING-MIX INTERNACIONAL

Inherente al proceso de internacionalización es la confección de un programa con las herramientas del marketing-mix (**producto, precio, distribución y promoción**) que resulte de aplicación en los nuevos destinos.⁹⁴ No se puede omitir que la entrada en el mercado singapurense por FLEX estaría amparada en **motivos ofensivos** y no defensivos, esto es, no sería a causa de un seguimiento ni de clientes ni de su competencia, sino por la búsqueda de un segmento geográfico todavía no sobreexplotado en lo que a artículos de descanso se refiere.⁹⁵

10.1. Política de producto

Las decisiones sobre producto son cruciales ya que las tomadas en cuanto a precio, distribución y promoción se subordinan a las primeras. Por este motivo, la tarea inicial pasará por sopesar si se **opta o por la estandarización o por la adaptación del producto** después de elegir la línea o líneas de bienes que se lanzarán al mercado singapurense.

En cualquier caso, no se han constatado diferencias significativas de comportamiento y demandas de los individuos acerca de los artículos del descanso. Tampoco que tengan lugar desigualdades en las condiciones de uso de tales bienes.

⁹¹ Únicamente actúa de forma conjunta en Cuba tal y como se dijo en el apartado 7.

⁹² Pla y León (2016), cap. 3, págs. 126 y 127.

⁹³ Pla y León (2016), cap. 3, pág. 128.

⁹⁴ Plan de Internacionalización de Empresas. Manual. CEEI Comunidad Valenciana. Págs. 34 y ss.

⁹⁵ Pla y León (2016), cap. 3, pág. 119.

Además, la normativa singapurense no es más estricta que la española sobre la composición del producto. Estos hechos que serían **motivadores de la adaptación del producto no se han apreciado.**⁹⁶

A pesar de la puja por la estandarización, en verdad ésta abarcará solo a los elementos intrínsecos del producto (composición, calidad y diseño) mientras que para **los atributos externos** (envase, etiquetado) e **incluso intangibles** (marca, garantía) **requieren una mínima adaptación** en la mayoría de casos por simples motivos de idioma, legislación sobre etiquetas, protección del producto según la climatología, etc.⁹⁷ Ya solo la gran **variedad lingüística** que caracteriza a SINGAPUR repercutirá en todo ello al hablarse en dicho territorio Inglés, Chino mandarín, Malayo y Tamil.

En este contexto, se debe decir que los productos que aquí se ofertarán estarán en coherencia con la especialidad productiva que se atribuya a la filial tal y como ha sido la costumbre del grupo.

En definitiva y por ser lo más acorde con las peculiaridades de SINGAPUR ya vistas, se recomienda la fabricación y **comercialización de los artículos del descanso de gama media-alta**. De nuevo, ello será posible a partir del seguimiento por la nueva filial de un **enfoque productivo basado en el producto**.

Para terminar este apartado y dada la apertura que SINGAPUR muestra hacia la atracción de capital extranjero por los **escasos costes de establecimiento para una sociedad** junto a la mínima adaptación de productos al mercado local, **resulta ideal que los productos del grupo FLEX mantengan su marca global** por las ventajas que se derivan: eliminación de costes asociados a marcas locales, fomento de la identificación y universalidad de la empresa, así como disminución de costes publicitarios..., etc.⁹⁸

Tabla 10: Costes generales de establecimiento en Singapur (enero 2017)

Constitución de empresa y fiscalidad en Singapur			
Impuesto sociedades	17%	IVA	7%
IRPF	2-22%	Constitución	489,97 €
Capital mínimo	0,62 €	Plazo	60 días
Asesoramiento jurídico medio			3.322,36 €
Convenio de doble imposición			SI

Fuente: elaboración propia a partir del ICEX

⁹⁶ Nieto y Llamazares (1998), cap. 12, pág. 405.

⁹⁷ Nieto y Llamazares (1998), cap. 12, págs. 388 a 403.

⁹⁸ Nieto y Llamazares (1998), cap. 12, pág. 397.

10.2. Estrategia de precios

Se trata del factor objetivo en el ámbito del marketing-mix. Se ha propuesto crear una filial en la que se produzcan los bienes pero en un centro deslocalizado a un tercer país cercano, lo que hará tener en cuenta para establecer precios aspectos adicionales: no sólo la **teoría económica**, es decir, el **coste unitario o el margen de beneficio deseado**⁹⁹, sino también algunos **costes asociados al desplazamiento de la mercancía** desde la hipotética planta al mercado singapurense (meras formalidades aduaneras tanto en origen como destino, coste de carga, descarga y transporte de los artículos, seguros...).¹⁰⁰

Realizados estos cálculos, sería pertinente que la filial aplicara una **discriminación de precios**: la matriz otorga a cada filial un grado de autonomía por el que pueden sopesar las particularidades presentes en cada entorno (costes, grado de competencia, intervención gubernamental). Sin embargo, esto debe ser aplicado con cautela y evitando caer en la tentación de recurrir al fenómeno conocido como **precios predatores**.

Esta práctica consiste en fijar precios bajos hasta alcanzar un determinado nivel de cuota de mercado compensando las pérdidas con beneficios obtenidos en otras zonas.¹⁰¹

Se pueden esgrimir dos argumentos. En general, la posible **vulneración de las normas y acuerdos antidumping**: cuando se vende un producto en el exterior a un precio inferior al del país de origen.¹⁰² La Unión Europea es partidaria de sancionar este comportamiento únicamente si deriva en un perjuicio en el país en el que tiene lugar o lo que es lo mismo, que se lesione la competitividad de la industria que corresponda en dicho territorio.¹⁰³

En especial y al haberse planeado ofrecer productos de gama media-alta, una disminución considerable en su importe de venta provocaría una **distorsión en la relación calidad-precio**, fomentando confusión entre consumidores del potencial mercado.

En definitiva, se propone una discrecionalidad que oscilase en un intervalo comprendido entre el 5% como mínimo y el 10% como máximo a aplicar al precio una vez que la organización se haya asegurado un margen de beneficio razonable y cubrir los costes de producción y de comercialización. Todo ello, sin perjuicio de cualquier promoción.

⁹⁹ <http://www.bbvacontuemppresa.es/a/tecnicas-para-fijar-el-precio-del-producto>

¹⁰⁰ <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/calculador-de-precio-de-venta-de-exportacion>

¹⁰¹ Durán (2001), cap. 10, págs. 416 a 418.

¹⁰² <https://goo.gl/hN8YtT>

¹⁰³ Nieto y Llamazares (1998), cap. 13, pág. 435.

10.3. Canales de distribución

Se debe volver a señalar que más del 80% de los productos del sector singapurense del hábitat se distribuyen directamente a los minoristas o pequeñas tiendas, mientras que los hipermercados y grandes almacenes son los canales únicamente empleados en el 1,2% y 8,7% de ocasiones.¹⁰⁴ Esto último unido al hecho de que FLEX tendría presencia física en el mercado singapurense lleva a que el alejamiento entre empresa y clientes locales no sea muy grande. De ahí que se aconseje consolidar un sistema de **distribución corta** basado en el **abastecimiento directo a los detallistas**. Esto permite un ahorro en márgenes comerciales que incorporan los mayoristas aunque lleva consigo un esfuerzo adicional en las tareas logísticas.¹⁰⁵

Por otro lado, entidades como el ICEX y la OECEES¹⁰⁶ sugieren emplear en la comercialización de mobiliario nuevas formas de exposición. En concreto, las popularmente conocidas como *showrooms*. Es la técnica destinada para aquellos bienes que requieran un posicionamiento específico al ser útil para que el usuario observe una muestra de la variedad de artículos de la compañía.¹⁰⁷ Esto podría ser aprovechado por FLEX como **canal de distribución directa** al ser que compatible con lo anterior.

Con independencia del canal empleado, es vital la **prestashopión de un servicio post-venta transparente y ágil** al ser uno de los factores de compra que mayor importancia tiene en el comportamiento del consumidor singapurense.¹⁰⁸

10.4. Acciones de comunicación y promoción

La sostenibilidad del enfoque productivo en el producto exige una alta utilización de los equipamientos o lo que es lo mismo, producir cuanto más mejor. Esto último perderá estrepitosamente su significado si finalizadas las labores de producción no tienen lugar medidas efectivas destinadas al fomento de las ventas. De ahí la relevancia de las indicaciones que se pasan a comentar en esta sección.

Se debería **no hacer un uso inmediato de los medios promocionales tradicionales** por el alto coste en que se incurría ante la incertidumbre sobre la reacción que el mercado tendría frente a los productos que se pretenden introducir.

¹⁰⁴ Remisión a nota nº 74.

¹⁰⁵ Nieto y Llamazares (1998), cap. 14, págs. 462 y 463.

¹⁰⁶ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Singapur.

¹⁰⁷ Remisión a nota nº 74.

¹⁰⁸ <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/singapur/llegar-al-consumidor>

Por ello y antes de iniciar la entrada en SINGAPUR, sería adecuado promover una **misión comercial**: una miniferia con los artículos cuya venta se prevé en dicho mercado. Esto permite excluir a competidores locales y contactar con personas y agentes interesados.¹⁰⁹ Las cámaras de comercio dan apoyo logístico y económico a estas iniciativas.

Aquí cobran también protagonismo la anualidad con la que tienen lugar **ferias o exhibiciones sectoriales** por la importancia de SINGAPUR como punto estratégico de encuentro entre compradores y vendedores de todo el mundo, p.ej.: *International Furniture Fair Singapore* y *Maison and Objet Asia*. Por último y al no ser comunes en el país los establecimientos de prensa, FLEX debería acudir a las **publicaciones del sector** para darse a conocer, p.ej.: *Home & Décor* y *Square Rooms*.¹¹⁰

11. CONCLUSIONES

La **búsqueda de oportunidades de crecimiento en territorios extranjeros menor explotados** termina siendo una necesidad para aquellas compañías que operan en mercados cuyas características no incentivan la intensificación de los esfuerzos ni en diferenciación ni en la reducción de costes. Sin duda, esto ha sido uno de los grandes retos que aquí se ha abordado para FLEX, garantizando el mantenimiento de su posición competitiva e incluso una hipotética mejoría. Por lo tanto, los **principales resultados alcanzados en el trabajo** repercuten a una serie de dimensiones de la empresa: **competitiva, interna e internacionalizadora**.

En primer lugar y como la rivalidad en la industria colchonera europea se ha asemejado a un oligopolio asimétrico, la estrategia idónea para FLEX pasa por **impedir que los competidores de menor tamaño aumenten su cuota y se tienda así hacia un oligopolio simétrico**. Como las diferencias que la separan en volumen de ventas son más pequeñas respecto a la organización que la antecede frente a aquellas que la suceden, la probabilidad de alcanzar a la líder a medio plazo resultaría factible.

En segundo lugar, el **conjunto de los recursos, conocimientos y experiencia reunidos** por FLEX a nivel tanto nacional como supranacional **resultan óptimos para posibilitar la continuación con su proceso de internacionalización**. Esto queda reforzado a partir de la **evolución positiva de la productividad en el mercado de origen** durante los últimos años.

¹⁰⁹ Plan de Internacionalización de Empresas. Manual. CEEI Comunidad Valenciana. Pág. 41.

¹¹⁰ Remisión a nota nº 74.

Y en tercer lugar, **SINGAPUR sería el mercado al que FLEX debería plantearse su entrada** por haber obtenido la mejor valoración en una amplia y diversa variedad de factores analizados para una selección de países. Además, el **modo de introducirse** debe ser **gradual y tendente a la creación de una filial**, debido no sólo a los escasos inconvenientes que allí habría, sino también por el tamaño del grupo y su trayectoria en otros mercados que aconsejan un control alto de las actividades en el país.

Por otra parte, las **implicaciones** de los resultados anteriores se sintetizan en que **se han plasmado los aspectos básicos que componen cualquier plan de internacionalización, adaptándose a la realidad de un grupo empresarial** con una notoria y previa presencia en el extranjero. De esta manera, esto **serviría como ayuda a FLEX en la adopción de determinadas decisiones sobre la continuación de su expansión internacional**.

En cuanto a las **limitaciones** del estudio, han implicado una leve pérdida de precisión en aquellos puntos donde han aparecido.

En concreto, a la hora de identificar la cifra de negocios de los competidores que integran la industria europea del descanso, se prescindió de los entes que no ofrecían datos o aludían a periodos de tiempo lejanos. Aun así, se tomaron como referencia dos años (2015 y 2016). Teniendo en cuenta solo el último año, un cierto número de rivales habrían sido eliminados, lo que hubiera alejado al trabajo de la realidad. En este contexto, hubiera resultado positivo conocer el importe que sobre los ingresos representa cada negocio.

Por otro lado y dentro del análisis de factores internos, la complejidad existente para hacer una evaluación estratégica objetiva de los recursos y capacidades del grupo, trajo como consecuencia que se optara por su mera identificación ante la insuficiencia de datos. Y en relación a la elección de un nuevo mercado, la valoración de rasgos sobre el sector colchonero de cada país se hizo con información general de la industria del mueble y no del descanso al no haberse hallado estudios específicos sobre la última.

En este sentido, las posibles **extensiones** o futuras líneas de investigación derivadas del presente trabajo pasarían por abordar la inversión que supondría la entrada de FLEX en SINGAPUR junto a su financiación. Igualmente, se podría tratar la organización interna en lo referido a instalaciones, proceso productivo y recursos humanos de la nueva filial.

Por último, el trabajo aporta una orientación práctica sobre el procedimiento a seguir en general por aquellas empresas que deseen entrar en nuevos mercados, así como los aspectos tanto internos como externos que conviene contemplar antes de ello.

12. BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA DE ANDALUCÍA (2009). Medición de la concentración industrial. En: *Panorama de la competencia en Andalucía*, pp. 49-66. ISBN: 9788481954869. [Consulta en: 29 noviembre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/eT5pqV>

ALTOMONTE, C.; AQUILANTE, T.; OTTAVIANO, G.I.P. (2012). *The triggers of competitiveness: the EFIGE cross-country report*. Bruegel, Brussels. ISBN: 9789078910275. Disponible en: <http://bruegel.org/2012/07/the-triggers-of-competitiveness-the-efige-cross-country-report/>

ANALYSE MAJOR DATABASE FROM EUROPEAN SOURCES (AMADEUS) [base de datos online]. París, 1998. [Consulta: 15 noviembre 2017]. Disponible mediante licencia en: <https://goo.gl/88qZHA>

ARNOLDO, L. (2009). *El proceso de internacionalización de empresas*. Tec Empresarial, vol. 3, n. 3, pp. 18-25. ISSN-e 1659-3359. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468>

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CAPITAL, CRECIMIENTO E INVERSIÓN (2017). *Aurica Capital toma una participación minoritaria en Flex*. [Consulta en: 30 diciembre 2017]. Disponible en: <http://www.ascri.org/sabadell-compra-19-flex-traves-filial-aurica/>

BANCO MUNDIAL (2017). *Índice de facilidad para hacer negocios (Mundo)*. [Recurso electrónico]. Washington, DC.: Grupo Banco Mundial [Consulta: 8 enero 2018]. Disponible en: <https://goo.gl/isH3CA>

BARCIELA, F. (2006). “Flex se despierta del sueño”. *El País*, 9 abril 2006. [Consulta: 15 septiembre 2017]. Disponible en: https://elpais.com/diario/2006/04/09/negocio/1144587811_850215.html

BBVA EMPRESAS (2018). *Técnicas para fijar el precio de un producto*. [Consulta en: 4 enero 2018]. Disponible en: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/tecnicas-para-fijar-el-precio-producto>

BLÁZQUEZ, S. (2016). “Un descanso muy rentable”. *El País*, 5 junio 2016. [Consulta: 3 octubre 2017]. Disponible en: https://elpais.com/economia/2016/06/03/actualidad/1464945656_831959.html

CÁMARA DE COMERCIO DE EEUU EN ESPAÑA (2015). *El caso Flex*. [Consulta en: 10 octubre 2017]. Disponible en: <https://www.amchamspain.com/wp-content/uploads/2015/05/FLEX-V2.pdf>

CANALS, J. (1999). *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. McGraw-Hill, Madrid. ISBN: 8448119967.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY (2018). *The World Factbook*. [Consulta en: 11 enero 2018]. Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA (2011). *Plan de Internacionalización de Empresas*. [Consulta en: 27 diciembre 2017]. Disponible en: <http://www.emprenemjunts.es/index.php?op=13&n=330>

CINCO DÍAS (18-03-2004). “Flex sella dos alianzas con grupos extranjeros para reforzar su crecimiento”. [Consulta: 7 octubre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/ZiM4HM>

CINCO DÍAS (03-07-2013). “Flex compra E.S. Kluft, colchonera estadounidense orientada al lujo”. [Consulta: 7 octubre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/G3SZpZ>

COLCHONES.ES (2017). *Tecnologías FLEX para el núcleo de los colchones. Tu descanso eficaz.* [Consulta en: 8 octubre 2017]. Disponible en: <https://www.colchones.es/tecnologias-flex/en-el-nucleo.php>

CORREA-LÓPEZ, M.; DOMÉNECH, R. (Diciembre 2012). *La internacionalización de las empresas españolas.* Madrid: BBVA Research. [Consulta en: 1 diciembre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/Gzjxyg>

CRESPO, A.; PÉREZ-QUIRÓS, G.; SEGURA-CAYUELA, R. (Diciembre 2011). *Indicadores de competitividad: la importancia de la asignación eficiente de recursos.* Madrid, Banco de España. [Consulta en: 10 diciembre 2017]. Disponible en: goo.gl/1SjrBi

DATA COMEX (2017). *Estadísticas del comercio exterior español.* Madrid: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. [Consulta en: 25 octubre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/QR32Bi>

DATOS MACRO (2018). [Consulta en 7 enero 2018]. Disponible en: <https://www.datosmacro.com/ratings>

DESAN FLEX (2017). [Consulta en: 27 octubre 2017]. Disponible en: <http://www.desan.es/>

DORMITIA (2017). [Consulta en: 5 octubre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/jHaaox>

DUERMEX (2017). [Consulta en: 18 noviembre 2017] Disponible en: <https://goo.gl/KtJ5EB>

DURÁN, J.J., (2001). *Estrategia y economía de la empresa multinacional.* Pirámide, Madrid. ISBN: 8436815106.

ECONOMIPEDIA (2017). *Ley de rendimientos decrecientes.* [Consulta en: 19 diciembre 2017]. Disponible en: <http://economipedia.com/definiciones/ley-de-rendimientos-decrecientes.html>

EL CONFIDENCIAL (21-11-2007). “Flex cierra la planta de Agoncillo (La Rioja) y cesa la producción en la de Esparreguera (Barcelona)”. [Consulta: 6 noviembre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/kmhFtb>

EL EXPORTADOR (1-05-2013). *Productividad e internacionalización.* [Consulta en: 19 diciembre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/Sv6sxg>

ESPAÑA (2013). *Resolución de 18 de abril de 2013, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el V Convenio colectivo de Flex Equipos de Descanso, SAU.* Boletín Oficial del Estado, 10 mayo 2013. . [Consulta en: 13 diciembre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/XboUSS>

EUROPA PRESS (18-04-2017). “La CNMC autoriza la compra del 19,16% de Flex por parte de Sabadell al Grupo March”. [Consulta: 10 octubre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/EjKLeM>

EUROPEAN CENTRAL BANK (2017). *Euro foreing exchange reference rates.* [Recurso electrónico]. [Consulta en: 31 diciembre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/aeYwRc>

EXPANSIÓN (29-0-2017). “Los March venden su participación en FLEX por 80 millones de euros”. [Consulta: 16 septiembre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/swoVJd>

FLEX (2017). [Consulta en: 22 noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.flex.es/>

FLEX (CHILE) (2017). [Consulta en: 24 octubre 2017]. Disponible en: <http://www.flex.cl/grupo-flex/>

FLEX HOTELERÍA (2017). [Consulta en: 28 octubre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/AsjfZF>

FLEX NOCTALIA (2017). [Consulta en: 22 diciembre 2017]. Disponible en: <http://www.flexnoctalia.es/>
FORO COLCHONES CON DESCUENTO (2017). *¿Sabía que Flex también es Dorwin y Dormilón?* [Consulta en: 7 octubre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/4KZBSd>

FUENTELSAZ, L.; GÓMEZ, J.; MAICAS, J. (2015). *Tema 4: Organización y evolución de la industria.* [Material docente para la asignatura Dirección Estratégica]. En: UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA, Anillo Digital Docente (ADD). [Consulta en: 18 noviembre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/trt4S3>

GARAU, M.J. (2016). *El mercado del mueble en India.* Oficina económica y comercial de la Embajada de España en Mumbai, supervisión. Madrid, Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). [Consulta en: 27 diciembre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/YHx4T8>

GARRIDO, P.; ÍÑIGUEZ, R. (2017). *Análisis de estados contables: elaboración e interpretación de la información financiera.* 4ª ed. Pirámide, Madrid. ISBN: 9788436837889.

GEODATOS (2018). *Distancia entre países.* [Recurso electrónico]. [Consultado en: 12 enero 2018]. Disponible en: <https://www.geodatos.net/distancias/paises>

GLOBAL-RATES (2017). *Inflación España – Índice de Precios al Consumo (IPC).* [Recurso electrónico]. [Consulta en: 14 enero 2018]. Disponible en: <https://goo.gl/2iqPvD>

GRANT, R. (2008). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones.* 5ª ed. Traducida por J.D. Zulima y J.R. Lorenzo. Thomson Civitas. Madrid. ISBN: 8447026582.

GRUPO PIKOLIN (2017). [Consulta en 29 noviembre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/MXHtNF>

GOOGLE MAPS (2018). [Recurso electrónico]. [Consulta en: 12 enero 2018]. Disponible en: <http://maps.google.es/>

GOOGLE TRENDS (2017). *Tendencias de búsqueda.* [Recurso electrónico]. [Consulta en: 9 diciembre 2017]. Disponible en: <https://trends.google.es>

GUERRAS, L.A.; NAVAS, J.E. (2011). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones.* 4ª ed. Thomson Civitas, Madrid. ISBN: 9788447028504.

HEIZER, J.; RENDER, B. (2009). *Principios de administración de operaciones.* 7ª ed. Pearson Educación, México. ISBN: 9786074420999.

ICEX (2018). Costes de establecimiento. Simulador. [Recurso electrónico]. [Consulta en: 11 enero 2018]. Disponible en: <https://goo.gl/6zYxNt>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2010). Concentración de la industria. En: *Panorámica de la industria 2007-2009*, pp. 91-99. ISBN: 9788426037589. [Consulta en: 23 noviembre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/mW7iF7>

INTERNATIONAL MONETARY FUND (2018). *World Economic Outlook Database* [recurso electrónico]. Washington, D.C., World Economic and Financial Surveys. [Consulta en: 5 enero 2018]. Disponible en: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/index.aspx>

JAHAN, S. (2016). *Informe sobre Desarrollo Humano 2016*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). [Consulta en: 15 enero 2018]. Disponible en: <https://goo.gl/hPfSFL>

KOTLER, P.; KELLER, K.L. (2012). *Dirección de marketing*. 14^a ed. Traducida por M.A. Mues y M. Martínez. Adaptada por M. Martínez. Revisada por M. Hernández y E. Carlos. Pearson Educación de México, Naucalpan de Juárez (México). ISBN: 9786073212458.

MOLAFLEX (2017). [Consulta en: 15 diciembre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/A1Q3Zw>

NIETO, A.; LLAMAZARES, O. (2007). *Marketing internacional*. Pirámide, Madrid. ISBN: 9788436812862.

OKOSHI, K. (2017). *El mercado del mueble en Japón*. Oficina económica y comercial de la Embajada de España en Tokio, supervisión. Madrid, Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). [Consulta en: 27 diciembre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/rQSMK9>

ORGANIZACIÓN DE CONSUMIDORES Y USUARIOS (Enero 2015). *¿40% de descuento? No es un sueño*. Compra maestra nº 399, pp. 38-41. [Consulta en: 21 octubre 2017]. Disponible en: <https://www.ocu.org/toda-la-informacion?type=magazine-articles>

PAÍSES MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO (1994). *Acuerdo relativo a la aplicación del artículo VI del Acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio de 1994*. Boletín Oficial del Estado, 24 enero 1995. [Consulta: 3 enero 2018]. Disponible en: <https://goo.gl/zUNzZ9>

PLA, J.; LEÓN, F. (2016). *Dirección internacional de la empresa*. McGraw Hill Education, Madrid. ISBN: 9788448608088.

PORTER, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. 1^a ed. Plaza & Janés, Esplugues de Llobregat (Barcelona). ISBN: 8401361249.

PUIG, N.; FERNÁNDEZ, P. (2009). *La internacionalización de la gran empresa familiar española. Una perspectiva histórica*. Información Comercial Española, ICE: revista de economía, nº 849, pp. 27-38. ISSN 0019-977X. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3054897>

RADIO PRAHA (2010). *La empresa checa Linet vende cerca de dos mil camas hospitalarias a España*. [Consulta en: 12 noviembre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/cdB6zC>

RODRÍGUEZ, J. (2015). *El mercado del hábitat en Singapur*. Oficina económica y comercial de la Embajada de España en Singapur, supervisión. Madrid, Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). [Consulta en: 27 diciembre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/ZXWznP>

RONEN, S.; SHENKAR, O. (Julio 1985). *Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: a review and synthesis*. The Academy of Management Review, vol. 10, n. 3, pp. 435-454. [Consulta en: 12 enero 2018]. Disponible en: <https://goo.gl/RDaxix>

SAFE AROUND (2017). *Singapur, advertencias y peligros*. [Consulta en: 30 diciembre 2017]. Disponible en: <https://safearound.com/es/asia/singapore/>

SANTANDER TRADE (2017). *Analizar mercados* [Recurso electrónico]. [Consulta en: 11 enero 2018]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/singapur/llegar-al-consumidor>

SANTANDER TRADE (2018). *Gestionar embarques internacionales*. [Recurso electrónico]. [Consulta en: 9 enero 2018]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques>

SCHWAB, K. (2017). *The Global Competitiveness Report (2017-2018)*. Ginebra: World Economic Forum. [Consulta en: 3 enero 2018]. Disponible en: <https://goo.gl/tej6Ee>

SHARMA, C.; KUMAR, R. (Noviembre 2011). Does export and productivity growth linkage exist? Evidence from the Indian manufacturing industry. [Consultado en: 20 diciembre 2017]. Disponible en: <https://goo.gl/kbcwEj>

SISTEMA DE ANÁLISIS DE BALANCES IBÉRICOS (SABI) [base de datos online]. París, 2009. [Consulta: 8 enero 2018]. Disponible mediante licencia en: <https://goo.gl/mMQVR1>

ZARAGOZA (2016). *Resolución del Servicio Provincial de Economía y Empleo de Zaragoza por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación del convenio colectivo de la empresa Pikolín, S.L.* Boletín Oficial de la Provincia de Zaragoza, 11 agosto 2016. [Consulta en: 16 diciembre 2017]. Disponible en: <http://bop.dpz.es/BOPZ/UploadServlet?ruta=Boletines\2016\184\bop.pdf#page=8>

ZURITA, J. (Septiembre 2014). *Análisis de la concentración y competencia en el sector bancario*. Madrid: BBVA Research. [Consulta en: 20 noviembre 2017]. Documento de trabajo BBVA, nº 14/23. Disponible en: <https://goo.gl/GvaEeH>

13. ANEXOS

Anexo I

Figura AI.1: Valoración por consumidores de los atributos de una muestra de colchones



Fuente: www.ocu.org

Anexo II

Análisis del balance de situación

Tabla AII.1: Activos del grupo FLEX, significatividad y evolución

	2016	2015	Análisis vertical	Análisis horizontal
ACTIVO NO CORRIENTE [ANC]	108.011	112.885	51,59%	-4,32%
ACTIVO CORRIENTE [AC]	101.334	103.831	48,41%	-2,40%
Existencias [E]	22.536	20.731	10,77%	8,71%
Realizable [R]	62.636	60.070	29,92%	4,27%
Disponible [D]	16.162	23.030	7,72%	-29,82%
TOTAL ACTIVO [A = ANC+AC]	209.345	216.716	100%	-3,40%

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos SABI

Tabla AII.2: Fondos propios y pasivos del grupo FLEX, significatividad y evolución

	2016	2015	Análisis vertical	Análisis horizontal
PATRIMONIO NETO [PN]	103.967	100.272	49,66%	3,68%
PASIVO NO CORRIENTE [PNC]	17.148	36.432	8,19%	-52,93%
PASIVO CORRIENTE [PC]	88.230	80.012	42,15%	10,27%
TOTAL PASIVO [P = PNC+PC]	105.378	116.444	50,34%	-9,50%
TOTAL PN Y PASIVO [PN+P]	209.345	216.716	100%	-3,40%

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos SABI

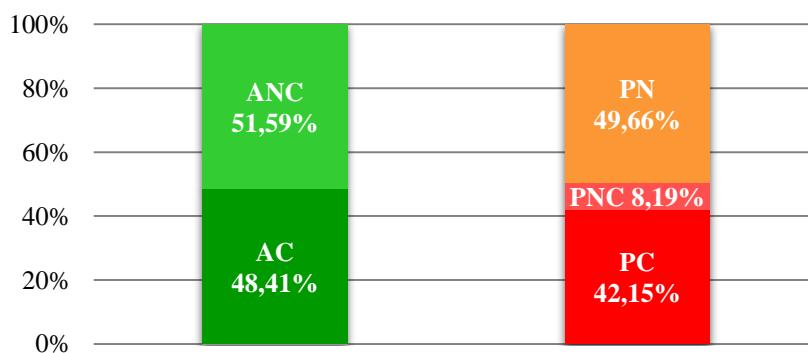
El análisis vertical o estático consiste en estudiar la composición y/o significatividad de las diferentes masas que componen el activo, pasivo y patrimonio neto de una compañía, mientras que un análisis horizontal o dinámico tiene por finalidad observar la evolución de las anteriores magnitudes.

En cualquier caso, el análisis vertical se ha llevado a cabo con las cifras del ejercicio 2016. De este modo, se puede afirmar que tienen la misma importancia tanto los activos corrientes como no corrientes. Asimismo, se debe destacar que prácticamente un tercio del activo corriente se materializa en los derechos de cobro frente a clientes y otros deudores. Y por otro lado, la exigibilidad de las deudas y obligaciones mantenidas por el grupo resulta considerablemente mayor a corto plazo en vez de a largo plazo.

En cuanto a la tendencia que han seguido en el último año las partidas en cuestión, ésta se ha determinado así:

$$\frac{\text{VALOR}_{2016} - \text{VALOR}_{2015}}{\text{VALOR}_{2015}} \cdot 100$$

Los cambios más pronunciados vienen de la amortización de la deuda a largo plazo que ha disminuido más de un 50% aunque también se ha minorado en un tercio el disponible e incrementado en un 10% el vencimiento de obligaciones a corto plazo.

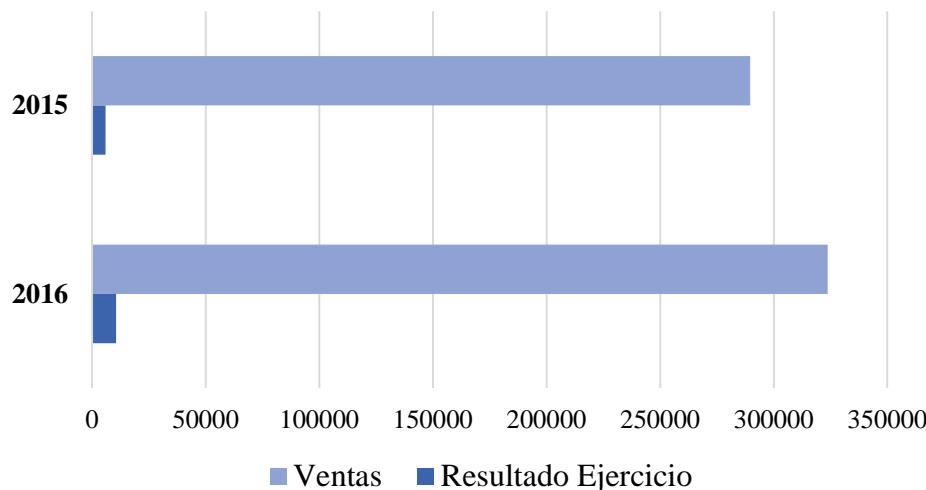
Figura AII.3: Masas patrimoniales Grupo FLEX


Fuente: elaboración propia

Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias

El primer hecho a comentar ahora es que **el resultado del ejercicio termina suponiendo solamente el 3,29% de las ventas** aun siguiendo una tendencia positiva. De ahí la explicación sobre el contraste tan acusado entre las dos magnitudes en cuestión que se visualiza en este gráfico:

Figura AII.4: Contraste entre ventas y resultado del ejercicio Grupo FLEX



Fuente: elaboración propia

A pesar de ello, se debe subrayar que la totalidad de los gastos inherentes a la explotación de la actividad queda cubierta con los ingresos obtenidos por ventas (significan alrededor de un 94% de éstos) tal y como se muestra en este desglose:

Figura AII.5: Desglose resultado de la explotación del grupo FLEX

	2016	2015	Análisis vertical	Análisis horizontal
Importe neto de la cifra de negocios.	323.660	289.677	100,00%	11,73%
Variación de existencias de PT y PC	1.053	184	0,33%	472,28%
Otros ingresos de explotación	921	635	0,28%	45,04%
Aprovisionamientos	-134.169	-118.539	-41,45%	13,19%
Gastos de personal	-65.486	-60.639	-20,23%	7,99%
Otros gastos de explotación	-97.806	-88.364	-30,22%	10,69%
Amortización del inmovilizado	-9.451	-4.747	-2,92%	99,09%
Deterioro y resultados por enajenación de inmovilizado	6	-3.810	0,00%	-100,16%
Otros resultados	613	-2.050	0,19%	-129,90%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	19.341	12.347	5,98%	56,65%

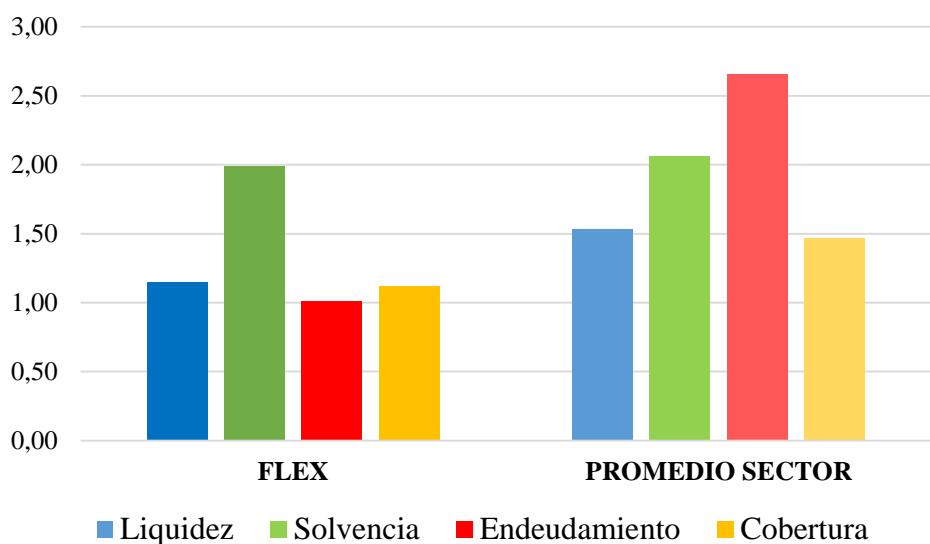
Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos SABI

Las ventas y el resultado del ejercicio prueban la actual capacidad del grupo para generar fondos.

No obstante, FLEX debería apostar no sólo por una renegociación de sus deudas (p.ej.: ampliación del periodo de pago a proveedores o forzar posibles reclasificaciones de deudas a largo plazo con los acreedores), sino también por la puesta en marcha de una política de cobros con clientes y deudores comerciales que permitiera el cobro de saldos pendientes rápidamente para garantizar así una suficiente disponibilidad de recursos financieros ante el desarrollo de su crecimiento en la esfera internacional.

Para finalizar con la información adicional sobre la situación económico-financiera del grupo FLEX, se expone el siguiente gráfico que compara las relaciones lógicas de equilibrio entre éste y el promedio sectorial.

Figura AII.6: Evolución relaciones lógicas de equilibrio del grupo FLEX



Fuente: elaboración propia

En este sentido, la solvencia del grupo es la magnitud que mayor similitud presenta en cuanto a la media de la industria, mientras que la mayor diferencia se encuentra en el endeudamiento (considerablemente menor en el caso de FLEX, lo que resta importancia a que la liquidez sea algo inferior a la sectorial).

En cualquier caso y a tenor de los resultados arrojados por este apartado, debe dejarse claro que **el grupo FLEX posee una suficiente solidez y/o fortaleza financiera que le permitiría continuar con el impulso y fomento de sus planes de internacionalización a corto y medio plazo.**

Tabla AII.7: Masas patrimoniales empresas/grupos industria europea del descanso (2015-2016)

Nombre empresa / grupo	País	Activos no corrientes mil EUR Últ. año disp.	Activos corrientes mil EUR Últ. año disp.	Activos totales mil EUR Últ. año disp.	Patrimonio neto mil EUR Últ. Año disp.	Pasivos no corrientes mil EUR Últ. año disp.	Pasivos corrientes mil EUR Últ. año disp.	Pasivos totales mil EUR Últ. Año dip.	Patrimonio Neto y Pasivos totales mil EUR Últ. año disp.
GRUPO PIKOLIN	ES	353.463	186.263	539.726	232.487	126.799	180.440	307.240	539.726
SILENTNIGHT HOLDINGS	GB	20.588	35.021	55.609	2.162	19.544	33.903	53.447	55.609
ALESSANDERX S.P.A.	IT	8.448	43.359	51.807	16.897	1.587	33.323	34.910	51.807
KEEN & TOMS HOLDINGS	GB	5.487	14.660	20.147	1.196	3.567	15.384	18.951	20.147
SPINKO LIMITED	GB	27.867	27.961	55.829	44.502	1.174	10.153	11.327	55.829
STARSPRINGS AB	SE	17.473	22.344	39.817	23.451	5.014	11.352	16.366	39.817
SLEEPREEZEE HOLDINGS	GB	6.182	10.034	16.216	8.869	851	6.495	7.346	16.216
WL MANAGEMENT I AS	NO	14.496	7.979	22.475	-1.608	6.463	17.620	24.083	22.475
BIEMMERETI S.P.A.	IT	10.456	8.693	19.149	6.694	5.579	6.875	12.455	19.149
COCO - MAT A.B.E.E.	GR	23.791	16.238	40.029	12.828	11.041	16.160	27.201	40.029
GENERALE FRANCAISE DE LITERIE	FR	1.507	5.178	6.685	2.682	382	3.621	4.003	6.685
DEM ITALIA S.P.A.	IT	4.205	9.230	13.434	4.612	1.363	7.460	8.823	13.434
MANIFATTURA FALOMO	IT	3.997	6.200	10.197	4.106	2.387	3.703	6.090	10.197
FABRYKA MATERACY JANPOL	PL	4.855	4.321	9.175	7.711	423	1.042	1.465	9.175
ERICH WERKMEISTER GMBH & CO. KG	DE	528	2.588	3.116	1.321	705	1.090	1.795	3.116
NEW WIND S.R.L.	IT	6.270	5.647	11.917	2.967	1.923	7.026	8.950	11.917

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos AMADEUS

Observaciones: se han recopilado las 16 compañías que mayor cuota de mercado poseen a nivel europeo (en esta tabla concreta no se ha incluido a FLEX por razones de espacio).

Tabla AII.8: Fondo de maniobra y relaciones lógicas sectoriales a nivel europeo (2015-2016)

Nombre empresa / grupo	País	Fondo Maniobra	Liquidez	Solvencia	Endeudamiento	Cobertura
GRUPO PIKOLIN	ES	5822,78	1,03	1,76	1,32	1,02
SILENTNIGHT HOLDINGS LIMITED	GB	1118,12	1,03	1,04	24,72	1,05
ALESSANDERX S.P.A.	IT	10035,92	1,30	1,48	2,07	2,19
KEEN & TOMS HOLDINGS LIMITED	GB	-724,08	0,95	1,06	15,85	0,87
SPINKO LIMITED	GB	17808,63	2,75	4,93	0,25	1,64
STARSPRINGS AB	SE	10991,51	1,97	2,43	0,70	1,63
SLEEPEEZEE HOLDINGS	GB	3538,34	1,54	2,21	0,83	1,57
WL MANAGEMENT I AS	NO	-9641,51	0,45	0,93	-14,98	0,33
BIEMMERETI S.P.A.	IT	1817,21	1,26	1,54	1,86	1,17
COCO - MAT A.B.E.E.	GR	77,71	1,00	1,47	2,12	1,00
GENERALE FRANCAISE DE LITERIE	FR	1556,22	1,43	1,67	1,49	2,03
DEM ITALIA S.P.A.	IT	1769,90	1,24	1,52	1,91	1,42
MANIFATTURA FALOMO S.R.L.	IT	2497,16	1,67	1,67	1,48	1,62
FABRYKA MATERACY JANPOL SP. Z O.O.	PL	3278,92	4,15	6,27	0,19	1,68
ERICH WERKMEISTER GMBH & CO. KG	DE	1497,80	2,37	1,74	1,36	3,84
NEW WIND S.R.L.	IT	-1378,96	0,80	1,33	3,02	0,78
PROMEDIO SECTOR		3.716	1,54	2,06	2,66	1,47

Fuente: elaboración propia

Observaciones: en el cálculo del promedio del sector se ha tenido en cuenta las cifras correspondientes a FLEX aunque no aparezcan en la tabla.

Anexo III

Figura AIII: Interés de búsqueda marcas colchoneras por país


Fuente: Google Trends

Anexo IV

Con el fin de llevar a cabo una comparación en términos de salario entre los diferentes rivales que forman este segmento industrial, se ha procedido a calcular la retribución media en las 14 entidades más grandes en lo que a cuota de mercado respecta y que ofrecían los datos necesarios para aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Retribución media en cada empresa/grupo} = \frac{\text{Gasto de Personal}}{\text{Nº trabajadores}}$$

Tabla AIV: Gasto medio en personal de la industria europea del descanso

Nombre de empresa / grupo	País	Nº empleados Últ. año disp.	Gastos de Personal (en miles de euros) Últ. año disp.	Coste medio de empleados (en miles de euros) Últ. año disp.
GRUPO PIKOLIN	ES	2.834	105.563	37,25
FLEX EQUIPOS DE DESCANSO	ES	1.747	65.486	37,48
SILENTNIGHT HOLDINGS LIMITED	GB	1.132	34.906	30,84
ALESSANDERX S.P.A.	IT	135	7.356	54,49
KEEN & TOMS HOLDINGS LIMITED	GB	403	20.587	51,08
SPINKO LIMITED	GB	446	18.551	41,59
STARSPRINGS AB	SE	384	12.575	32,75
SLEEPEEZEE HOLDINGS PLC	GB	300	9.047	30,16
BIEMMERETI S.P.A.	IT	96	3.670	38,23
GENERALE FRANCAISE DE LITERIE	FR	37	1.397	37,76
DEM ITALIA S.P.A.	IT	93	2.767	29,75
MANIFATTURA FALOMO	IT	75	2.480	33,07
NEW WIND S.R.L.	IT	36	1.444	40,12
BRECKLE POLSTERBETTEN	DE	101	3.583	35,48
GASTO PROMEDIO SECTOR				37,86

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos AMADEUS

Anexo V

A la hora de proceder al cálculo de la **productividad en unidades físicas**, es necesario establecer una variable que homogeneice el output cuando las empresas se dedican a la fabricación de productos heterogéneos como es el presente caso. Así, la **variable homogeneizada** termina siendo un producto compuesto y a estos efectos recibirá la nomenclatura de **unidades de descanso**.

Para realizar el **cálculo del output** hay que traer a colación el **nivel de producción** ya hallado previamente (**84.037.000 euros**) y el **precio de los artículos**. Para esto último, se ha recurrido a una recopilación de cinco precios por categoría de producto a los que son vendidos al consumidor final por la distribuidora del grupo “Noctalia” con el fin de fijar un **precio medio**. El resultado es el siguiente:

Tabla AV.1: Precios de venta de artículos FLEX

Colchones ¹¹¹	Almohadas ¹¹²	Somieres ¹¹³	Canapés ¹¹⁴
173,25 €	13 €	75 €	250,25 €
287,50 €	19,5 €	108 €	266,75 €
448,25 €	22,75 €	111 €	307,50 €
637 €	26 €	147 €	385 €
1.005 €	52 €	228 €	467,50 €

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la distribuidora del grupo “Noctalia”

$$\text{Precio medio} = \frac{5.030,25}{20} = 251,51 \text{ €}$$

$$\text{Output} = \frac{\text{Producción (en u.m.)}}{\text{Precio}} = \frac{84.037.000 \text{ €}}{251,51 \text{ €}} = 334.139 \text{ unidades de descanso aprox.}$$

Una vez obtenido el output en unidades físicas, ya se puede proceder al **cálculo de la productividad de un factor**, y de nuevo, comenzaremos por la de la **mano de obra**.

$$\begin{aligned} \text{Productividad de la mano de obra} &= \frac{\text{Output}}{\text{Nº trabajadores}} = \frac{334.139 \text{ Uds. de descanso}}{388 \text{ trabajadores}} \\ &= 861 \text{ Uds. de descanso por trabajador aprox.} \end{aligned}$$

En cuanto a la productividad de la **maquinaria**, el cálculo sería ahora el siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Productividad maquinaria} &= \frac{\text{Output}}{\text{Capital invertido}} = \frac{334.139 \text{ Uds. de descanso}}{1.095.000 \text{ €}} \\ &= 0,3051 \text{ Uds. de descanso por euro invertido en maquinaria} \end{aligned}$$

¹¹¹ http://www.flexnoctalia.es/todos-los-colchones/?ordenacion=pvp_orden#

¹¹² <http://www.flexnoctalia.es/todas-las-almohadas/>

¹¹³ <http://www.flexnoctalia.es/todas-las-bases/>

¹¹⁴ Remisión a nota nº 20.

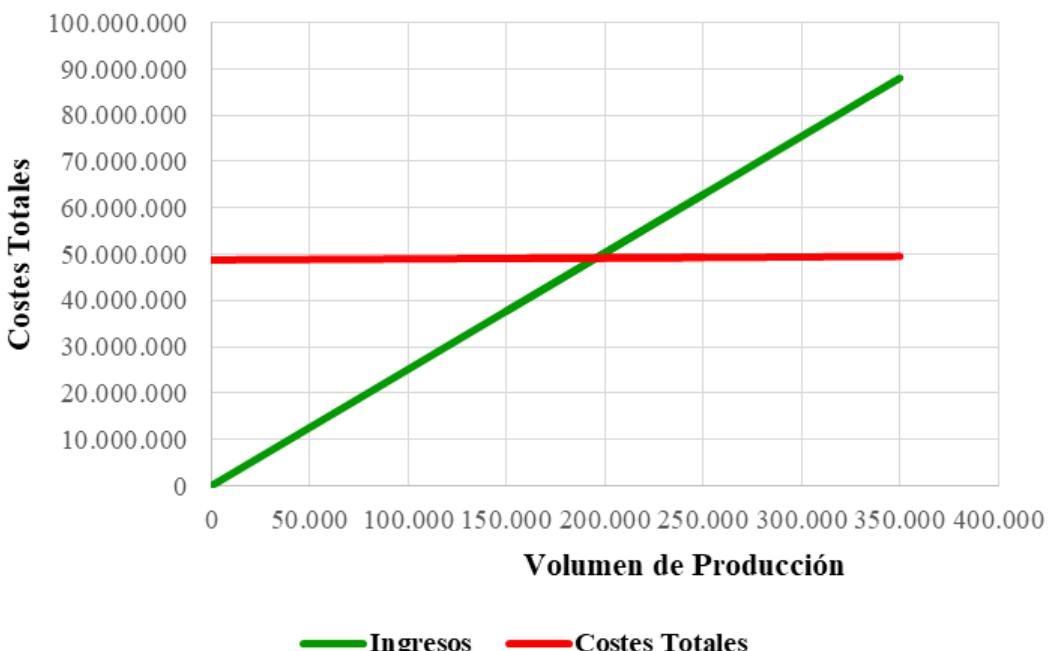
Tabla AV.2: Datos sobre la estimación de la productividad de FLEX (en unidades físicas)

	2016	2015	2014	2013
Producción (en euros)	84.037.000	72.312.000	68.470.000	59.203.000
Inflación ¹¹⁵	0,675%	-0,274%	-0,372%	0,233%
Precio medio (en euros)	251,51	249,82	250,50	251,43
Output (en unidades físicas)	334.139	293.459	273.333	235.465
Nº Trabajadores	388	343	338	320
Capital invertido	1.095.000	1.222.000	1.611.000	2.661.000
Productividad Mano de Obra	861	856	809	736
Productividad Maquinaria	0,31	0,24	0,1696	0,08

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos SABI

Sin duda, las conclusiones son las mismas que las ya descritas para la estimación de la producción en unidades monetarias, es decir, se puede afirmar **la compañía se encuentra en una buena posición y gestiona adecuadamente su producción.**

Anexo VI

Figura AVI: Umbral de rentabilidad de FLEX


Fuente: elaboración propia

¹¹⁵ <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/espana.aspx>

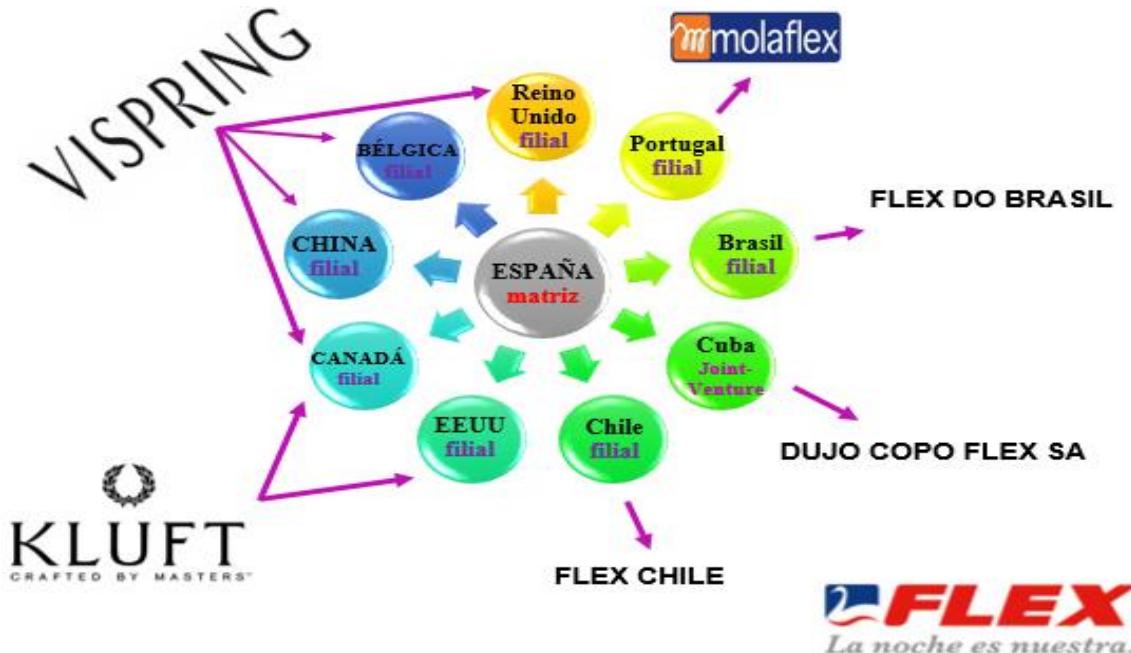
Anexo VII
Figura AVII. Detalle de las formas de entrada en mercados extranjeros empleadas por FLEX

AMÉRICA DEL NORTE	CANADÁ	Inversión Directa en el Exterior (IDE)	Constitución de filial de nueva planta en solitario (VI SPRING NORTH AMERICA)		
	ESTADOS UNIDOS		Adquisición de empresa ya existente por etapas y en solitario (E.S. KLUFT & CO.): año 2013: 51% de participación año 2015: 49% restante		
AMÉRICA CENTRAL	CUBA	Inversión Directa en el Exterior (IDE)	Empresa Conjunta o Joint-Venture (DUJO COPO FLEX) 25% de participación		
	BRASIL		Adquisición de empresa ya existente en solitario (SIMMONS-EPEDA)		
AMÉRICA DEL SUR	CHILE	Licencia	Adquisición de empresa ya existente en solitario (FAVAL)		
			Explotación marca comercial (SIMMONS) Exportación		
EUROPA	ECUADOR	Inversión Directa en el Exterior (IDE)	PERÚ	BOLIVIA	PERÚ
	PORUGAL			ARGENTINA	URUGUAY
	REINO UNIDO			Adquisición de empresa ya existente en solitario (MOLAFLEX)	
	BÉLGICA			Adquisición de empresas ya existentes en solitario (VI SPRING) y (AND SO TO BED)	
	CHINA			Constitución de filial de nueva planta en solitario (VI SPRING EUROPE)	
ASIA	Emiratos Árabes (DUBAI)	Alianza internacional		Constitución de filial de nueva planta en solitario (VI SPRING FAR EAST)	
				Acuerdo de comercio de tipo contractual con la compañía Al Shaya.	

Fuente: elaboración propia a partir de Pla y León (2016), cap. 6, págs. 238 a 241.

Anexo VIII

Figura AVIII: Representación de la hipotética interrelación entre matriz y filiales del grupo FLEX



Fuente: elaboración propia a partir de información del grupo

Anexo IX

Tabla AIX: Puntuación factores países propuestos cuyo IGC es inferior a 4,6 puntos

FACTORES	MÉJICO		SUDÁFRICA	
	Rank / 137	Score (1-7)	Rank / 137	Score (1-7)
REQUISITOS BÁSICOS	68	4,6	92	4,3
1. Instituciones	123	3,2	76	3,8
2. Infraestructuras	62	4,3	61	4,3
3. Entorno macroeconómico	43	5,2	82	4,5
4. Sanidad y enseñanza básica	76	5,7	121	4,5
POTENCIADORES DE LA EFICIENCIA	47	4,4	52	4,4
5. Educación superior y formación para el trabajo	80	4,1	85	4,1
6. Eficiencia de los mercados de bienes	70	4,3	54	4,5
7. Eficiencia del mercado laboral	105	3,8	93	4
8. Desarrollo del mercado financiero	36	4,5	44	4,4
9. Nivel tecnológico	71	4,2	54	4,6
10. Tamaño de mercado	11	5,7	30	4,9
FACTORES DE INNOVACIÓN Y SOFISTICACIÓN	51	3,8	39	4,1
11. Sofisticación de los negocios	49	4,3	37	4,5
12. Innovación	56	3,4	39	3,8
INDICADOR GLOBAL DE COMPETITIVIDAD	51	4,4	61	4,3

Fuente: adaptación de The Global Competitiveness Report (2017-2018)

Anexo X

Observaciones: 1 punto es la valoración más baja y/o negativa que puede atribuirse al factor que se trate mientras que 7 puntos es la valoración más alta y/o positiva.

Cuadro X.1: Criterios de valoración tamaño del sector

Menos de 1.000.000 €	1 punto
Desde 1.000.000 € hasta 4.500.000 €	2,5 puntos
Desde 4.500.000 € hasta 7.500.000 €	4 puntos
Desde 7.500.000 € hasta 10.000.000 €	5,5 puntos
Más de 10.000.000 €	7 puntos

Fuente: elaboración propia

Cuadro X.2: Criterios de valoración significatividad de las importaciones

Menos de un 10%	1 punto
Entre un 10% y un 25%	2,5 puntos
Entre un 25% y un 40%	4 puntos
Entre un 40% y un 50%	5,5 puntos
Más de un 50%	7 puntos

Fuente: elaboración propia

Cuadro X.3: Criterios de valoración pronóstico de crecimiento del sector

Menos de un 1%	1 punto
Entre un 1 y un 4,5%	2,5 puntos
Entre un 4,5% y un 6%	4 puntos
Entre un 6% y un 10%	5,5 puntos
Más de un 10%	7 puntos

Fuente: elaboración propia

Cuadro X.4: Criterios de valoración cuota mercado de productos españoles

Menos del 0,1%	1 punto
Entre 0,1% y un 0,3%	2,5 puntos
Entre 0,3% y un 0,6%	4 puntos
Entre 0,6% y 1% %	5,5 puntos
Más de un 1%	7 puntos

Fuente: elaboración propia

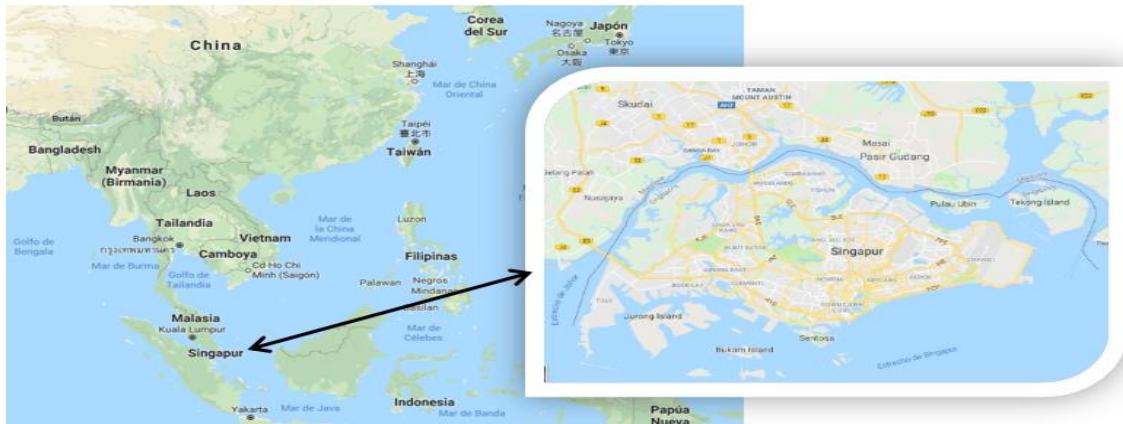
Cuadro X.5: Criterios de valoración barreras arancelarias: tipo de gravamen

Más de un 10% de t.g.	1 punto
Hasta un 10% de t.g.	2,5 puntos
Hasta un 4% de t.g.	4 puntos
Hasta un 2,5% de t.g.	5,5 puntos
0% de t.g.	7 puntos

Fuente: elaboración propia

Anexo XI

Figura XI: Localización geográfica de SINGAPUR



Fuente: elaboración propia a partir de Google Maps

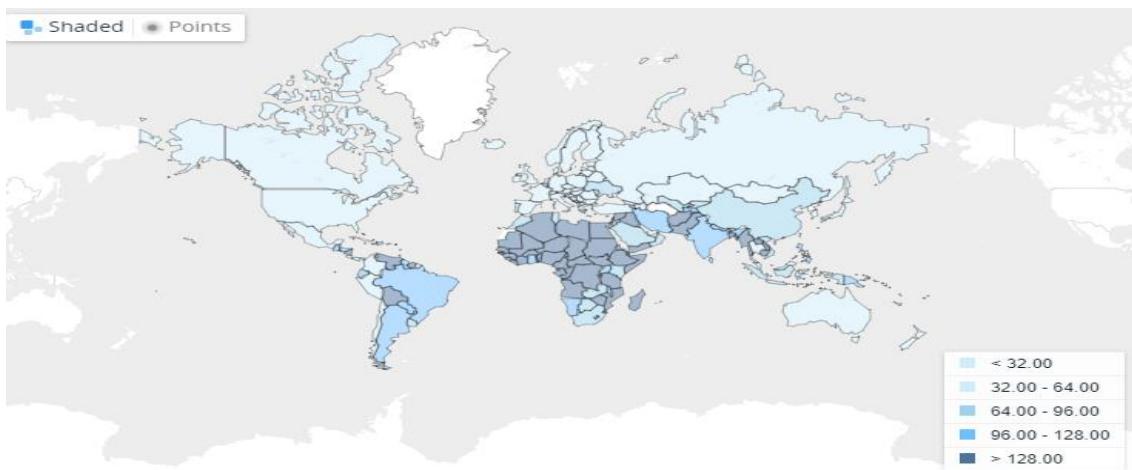
Anexo XII

Figura XII.1: Datos pendientes de calificar para la entrada de FLEX a los mercados planteados

Descripción criterio	INDIA	JAPÓN	SINGAPUR
Crecimiento económico nacional ¹¹⁶	7,1%	1%	2%
Poder adquisitivo ^{117 118} ¹¹⁹	7.153,251 \$	42.860,035 \$	90.724,023 \$
Adecuación de la empresa al mercado ¹²⁰	100 puntos	34 puntos	2 puntos
Fiscalidad (ISOC) ^{121 122} ¹²³	30%	31,33%	17%
Distancia geográfica ¹²⁴	7.931 km.	10.634 km.	11.368 km.
Distancia cultural ¹²⁵	Independiente	Independiente	Lejano Oriente
Índice de Desarrollo Humano ¹²⁶	0,624	0,903	0,925

Fuente: elaboración propia a partir de la información contenida en las direcciones abajo referenciadas

Figura XII.2: Índice de facilidad para hacer negocios en el mundo



Fuente: Banco mundial

¹¹⁶ <http://www.imf.org>

¹¹⁷ INDIA: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>

¹¹⁸ JAPÓN: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html>

¹¹⁹ SINGAPUR: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sn.html>

¹²⁰ <https://www.geodatos.net/distancias/paises>

¹²¹ INDIA: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016645918.html?idPais=IN&null>

¹²² JAPÓN: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016645940.html?idPais=JP&null>

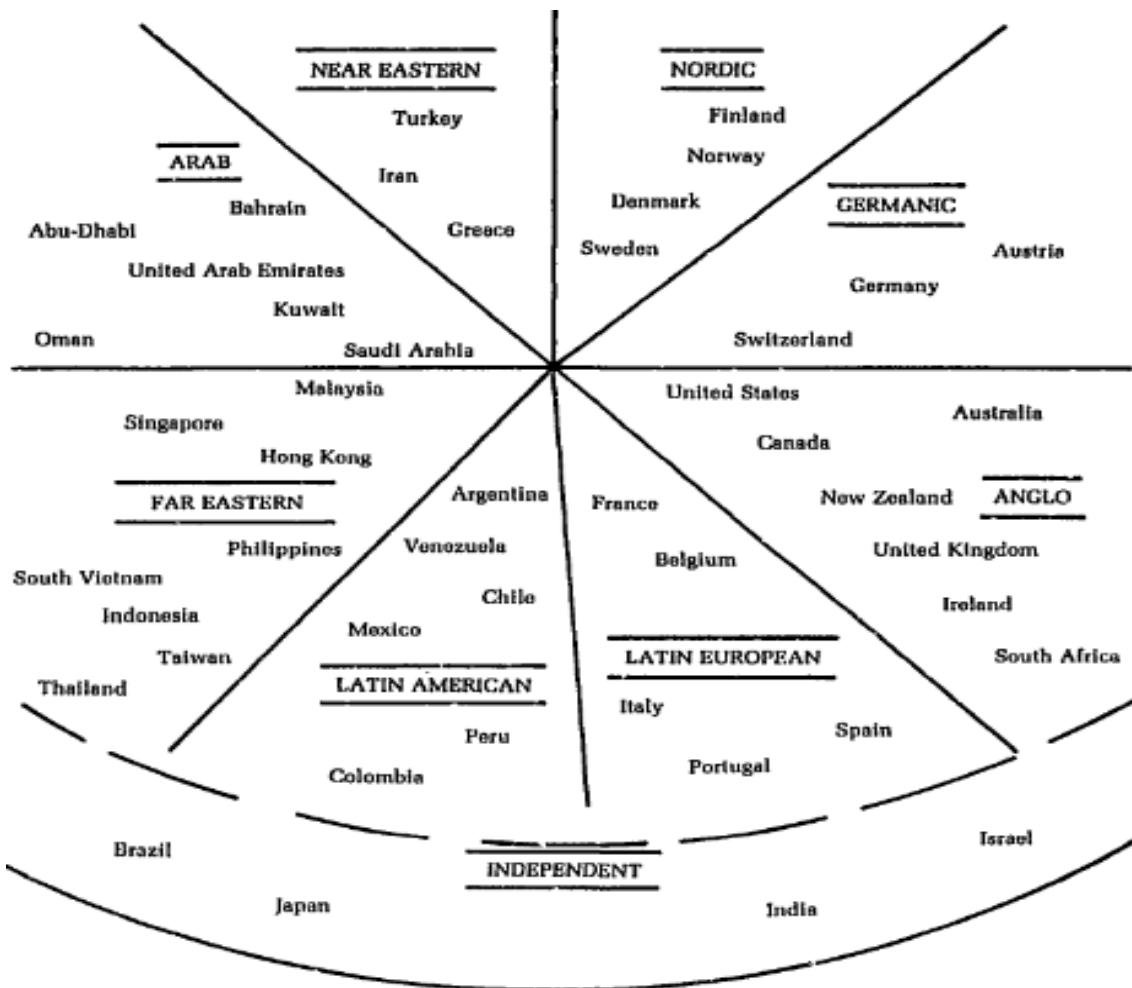
¹²³ SINGAPUR: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2016673814.html>

¹²⁴ <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ?end=2017&start=2017&view=map>

¹²⁵ https://www.researchgate.net/publication/201382128_Clustering_Countries_on_Attitudinal_Dimensions_A_Review_and_Synthesis

¹²⁶ http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf

Figura XII.3: Grupos de países con mayor afinidad cultural



Fuente: Ronen y Shenkar (1985)

Figura XII.4: Criterios de valoración distancia cultural

Grupo	País/Paises	Puntuación
Independientes	India, Japón, ...	1 punto
Latinoamericanos	...	6 puntos
Latinoeuropeos	España, ...	7 puntos
Anglo	...	6 puntos
Germánicos	...	5 puntos
Nórdicos	...	4 puntos
Próximo Oriente	...	3 puntos
Lejano Oriente	Singapur, ...	2 puntos
Árabes	...	1 punto

Fuente: elaboración propia a partir de Pla y León (2016), cap. 3

Anexo XIII

Observaciones: 1 punto es la valoración más baja y/o negativa que puede atribuirse al factor que se trate mientras que 7 puntos es la valoración más alta y/o positiva.

Cuadro XIII.1: Criterios de valoración crecimiento económico país (PIB real)

Menos del 0,5%	1 punto
Entre 0,5% y 1,5%	2,5 puntos
Entre 1,5 y 3%	4 puntos
Entre 3% y 4,5%	5,5 puntos
Más del 4,5%	7 puntos

Fuente: elaboración propia

Cuadro XIII.2: Criterios de valoración poder adquisitivo (PIB en términos de PPA)

Menos de 5.000 \$	1 punto
Entre 5.000 y 25.000 \$	2,5 puntos
Entre 25.000 y 50.000 \$	4 puntos
Entre 50.000 y 75.000 \$	5,5 puntos
Más de 75.0000 \$	7 puntos

Fuente: elaboración propia

Cuadro XIII.3: Criterios de valoración adecuación empresa al mercado

Menos de 32 puntos	7 puntos
Entre un 32 y un 64 puntos	5,5 puntos
Entre un 64 y un 96 puntos	4 puntos
Entre un 96 y 128 puntos	2,5 puntos
Más de 128 puntos	1 punto

Fuente: elaboración propia

Cuadro XIII.4: Criterios de valoración distancia geográfica

Menos de 1.000 km	7 puntos
Entre 1000 y 4500 km	5,5 puntos
Entre 4500 y 8000 km	4 puntos
Entre 8.000 y 10.500 km	2,5 puntos
Más de 10.500 km	1 punto

Fuente: elaboración propia

Cuadro XIII.5: Criterios de valoración fiscalidad empresarial

Menos del 10% del Bº	7 puntos
Entre el 10% y el 15% del Bº	5,5 puntos
Entre el 15% y el 25% del Bº	4 puntos
Entre el 25% y el 30% del Bº	2,5 puntos
Más del 30% del Bº	1 punto

Fuente: elaboración propia

Cuadro XIII.6: Criterios de valoración índice de desarrollo humano

Más de 0,92	7 puntos
Entre 0,92 y 0,75	5,5 puntos
Entre 0,75 y 0,55	4 puntos
Entre 0,55 y 0,3	2,5 puntos
Menos de 0,3	1 punto

Fuente: elaboración propia

Anexo XIV

Figura XIV: Ficha de país para SINGAPUR

Datos generales de SINGAPUR ¹²⁷			
Capital			Singapur (Ciudad de)
Forma de gobierno			República parlamentaria
Población total			5.888.926 habitantes
Esperanza de vida al nacer			85 años
Moneda	dólar singapurense	Tipo de cambio (SGD/€)	1,525
PIB corriente	292.734 (millones \$ USA)	PIB per cápita	52.888 (\$ USA)
Tasa desempleo	2,1%	Gasto en i+D (% PIB)	2,4%
Exportaciones	346.638 (mil \$ USA)	Importaciones	296.744,6 (mil \$ USA)

 Fuente: elaboración propia a partir de las fichas país editadas por el ICEX y *The World Fact Book*
¹²⁷ Últimos disponibles de las fuentes a pie de tabla referenciadas.