

Trabajo Fin de Grado

Plan de Internacionalización de Kits y Carrocerías, S.L.

Autora

M.^a Carmen Martínez Egea

Director

Dr. Ignacio Bretos Fernández

Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Zaragoza
2022

ÍNDICE.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. OBJETIVO DEL TRABAJO.....	4
1.2. LA EMPRESA FAMILIAR.....	5
1.3. EL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	6
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS INTERNO DE KITS Y CARROCERIAS, S.L.....	9
2.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	9
2.2. MISIÓN - VISIÓN - VALORES.....	11
2.3. EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA EN DATOS.....	12
2.3.1. MANO DE OBRA Y FACTURACIÓN.....	12
2.3.2. EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES.....	13
CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	14
3.1. ANÁLISIS DAFO.....	14
3.2. DIAMANTE DE PORTER.....	17
3.3. ANALISIS DE LOS MERCADOS.....	20
3.3.1. MERCADO 1: SUIZA.....	23
3.3.2. MERCADO 2: SINGAPUR.....	26
3.3.3. MERCADO 3: FRANCIA.....	29
3.4. MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS.....	33
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS FINAL.....	36
4.1. CONCLUSIONES.....	36
4.1.1. SUIZA.....	37
4.1.2. SINGAPUR.....	37
4.1.3. FRANCIA.....	38
4.2. MERCADO ELEGIDO Y FORMA DE ENTRADA.....	38
4.3. DIRECTRICES DE FUTURO.....	39

BIBLIOGRAFÍA.....	41
ANEXOS.....	45
ANEXO I. EL RIESGO PAÍS.....	45
ANEXO II. GRÁFICOS COMPLEMENTARIOS DE SUIZA.....	47
ANEXO III. GRÁFICOS COMPLEMENTARIOS DE SINGAPUR.....	49
ANEXO IV. GRÁFICOS COMPLEMENTARIOS DE FRANCIA.....	51

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

1.1. OBJETIVO DEL TRABAJO.

El presente trabajo consiste en la realización de un plan de internacionalización para la empresa Kits y Carrocerías S.L.

Esta empresa familiar zaragozana con más de veinte años en funcionamiento, se dedica a la fabricación de componentes y accesorios para carrocerías de vehículos industriales.

Entre sus clientes figuran nombres conocidos como Leciñena Tráiler S.L., Carrocerías Los Maños S.L. o Lecitrailer S.A. Esta última fue la empresa fabricante con más semirremolques matriculados en los dos primeros meses del año 2022 según datos del diario digital Ruta del transporte (marzo 2022).

El panorama económico y empresarial de cara a 2022 es poco optimista. La guerra de Ucrania, la crisis en el suministro de materias primas y el aumento de los precios de la energía hacen suponer que la demanda general, debido al descenso del poder adquisitivo de las familias, caerá en relación al con 2021.

Kits y Carrocerías prevé verse también afectada por esa bajada de demanda. Esto unido a que forma parte de un sector poco dinámico en estos momentos (se crean pocas empresas nuevas), lleva a la organización a plantearse la entrada en nuevos mercados que le permitan aumentar su cartera de clientes y crecer como empresa.

La flexibilidad en una empresa y su adaptación a los nuevos tiempos y a las características del mercado en el que opera son la clave para su evolución y crecimiento. Es por ello, y aprovechando la ventaja que supone ser parte de ella, que vi la oportunidad de analizar nuevas vías de expansión donde aprovechar de manera más eficiente los recursos disponibles y mejorar una competitividad que ya es real a nivel local pero que puede serlo también a nivel global.

Comenzaremos explicando de forma general qué es una empresa familiar, perfil de la organización que estamos analizando. Posteriormente haremos una presentación de la compañía mostrando sus recursos, valores y objetivos de negocio. También se mostrarán algunos datos concretos que ayuden a ver la evolución de la compañía.

A continuación, realizaremos un análisis DAFO que nos dará una visión de dónde quiere llegar la compañía a través de las fortalezas y debilidades con las que cuenta.

Apoyados en el Diamante de Porter, analizaremos los factores que consideramos clave de tres posibles mercados en los que la empresa puede llevar a cabo su plan de internacionalización.

Para seleccionar el mercado más adecuado, emplearemos una matriz de selección de mercados en la que basaremos nuestra elección.

Tras definir el país elegido para la internacionalización, justificaremos dicha elección y fijaremos las directrices que llevarán a la práctica este proyecto.

1.2. LA EMPRESA FAMILIAR.

Existen numerosas definiciones de empresa familiar. Por ejemplo, para Peter Davis (1983), la empresa familiar es una sociedad en la que la política y la dirección de la misma están sujetas a la influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad, y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión.

Según Carmen Galve (2002), será empresa familiar aquella que reúna las características de propiedad y control en manos del grupo familiar y vocación de continuidad hacia generaciones futuras.

Gallo M.A. y Domenec M. (2004) dan una definición más precisa y las caracterizan como aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa.

No obstante, todas ellas tienen en común el convencimiento de que la empresa y la familia son dos instituciones sociales distintas con objetivos propios, de cuya confluencia emerge un nuevo sistema: la empresa familiar (Juan Carlos Ayala, 2004).

Por sus características este tipo de empresas tienen un mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios, lo que favorece el crecimiento de la empresa. Además, suelen contar con una importante vinculación tanto con clientes y proveedores como con empleados, y tienen mayor flexibilidad competitiva y menor burocracia en la toma de decisiones haciendo estos procesos mucho más ágiles.

Por el contrario, suelen ser empresas más adversas al riesgo, tienen dificultad para atraer y retener buenos directivos no familiares y se enfrentan al peligro de mezclar relaciones profesionales con familiares.

El Instituto de la Empresa Familiar (IEF) es una organización estatal sin ánimo de lucro que agrupa a las principales empresas familiares del país, funcionando como interlocutor de este tipo de organizaciones con las distintas instituciones y Administraciones.

La importancia de la empresa familiar en el desarrollo económico de un país es indiscutible. Podemos hacernos una idea de ello con los datos que proporciona el IEF en su Informe de Empresa Familiar 2021: “el 89% de las empresas españolas son familiares, generan el 67 % del empleo y el 57 % del PIB del sector privado”.

Además, invierten en innovación un 66 % más que las no familiares en España y son más eficientes en dicha gestión, pieza clave en el momento social y económico en que nos encontramos.

1.3. EL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

La supervivencia de las empresas está sujeta a una evolución constante. A ella puede llegarse a través de la innovación, de un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y/o de otras estrategias de crecimiento y mejora de la producción.

Pero esto no se da sólo en el ámbito local. A medida que la industria de un país crece y su población aumenta, comienzan a requerirse nuevos productos y se generan nuevas necesidades que conducen a generar relaciones de interdependencia con otros países, es decir, desaparecen las fronteras produciéndose una integración internacional de bienes, tecnologías, trabajo y capital.

Se trata por tanto de implementar estrategias y políticas orientadas a mercados exteriores, empleando los recursos estratégicamente para aprovechar las oportunidades que brindan otros mercados.

Ampliar los límites comerciales de una empresa puede dar lugar a múltiples ventajas; enumeraremos aquí algunas de ellas a modo de ejemplo:

- Generación de economías de escala: el aumento de las unidades producidas disminuye los costes unitarios puesto que la parte correspondiente a los gastos fijos es menor cuanto mayor es el número de unidades de producto.
- Diversificación de riesgos: implica una menor vulnerabilidad ante crisis en los mercados locales. Si en un mercado surgen complicaciones de cualquier índole (competidores más competitivos que nos quiten cuota de mercado, eventos no

previstos por climatología, etc.) podremos compensar esa pérdida con los beneficios del resto de mercados donde operemos.

- Mejora de la competitividad derivada de la mayor visibilidad: cuanto más visible sea una marca, empresa o producto, a más consumidores puede llegar.
- Aceleración de los procesos de innovación: la apertura de fronteras, el mayor conocimiento de la industria en otros países, sus formas de operar, etc. incentivan al crecimiento de la empresa.
- Rentabilizar recursos que estaban siendo infrautilizados (optimización de recursos humanos, materiales y económicos): recursos que en un mercado no son correctos o totalmente aprovechados pueden desarrollar todo su potencial en el extranjero.

Se trata por tanto de implementar estrategias y políticas orientadas a mercados exteriores, empleando los recursos estratégicamente para aprovechar las oportunidades que brindan otros mercados.

Es por ello que, previamente al proceso de internacionalización, la organización debe evaluar los riesgos que entraña embarcarse en ella y analizar su capacidad para operar a nivel global: no cabe la internacionalización si no se es competitivo a nivel local (M. Luisa Ramírez Alesón).

FASES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Una vez la empresa toma la decisión de ampliar el negocio a través de la entrada en nuevos mercados, la organización debe plantearse cuatro cuestiones fundamentales para una correcta planificación de la internacionalización:

- Dónde está: hay que situar a la empresa a través del análisis de sus recursos y capacidades y del entorno que le rodea.
- Dónde quiere llegar: cuál es el nivel de crecimiento al que se quiere llegar, así como el tipo de demanda que se quiere cubrir.
- Cómo conseguirlo: de qué manera se va acceder al nuevo mercado, con qué recursos y cómo se van a manejar estos.
- Cómo va a implantarse: fuentes de financiación que se pretenden emplear y quién y cómo va a responsabilizarse del proyecto.

FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTRANJEROS.

Existen muchas y muy distintas formas de entrar en un mercado extranjero. Cada empresa elegirá uno u otro modo de entrada en función del sector al que pertenece y características del producto, del control que quiera ejercer y del grado de compromiso de los recursos.

A. EXPORTACIÓN.

Es el modo más rápido y sencillo de comenzar la internacionalización. La producción se mantiene en el país de origen, pero la venta del producto se realiza en un mercado distinto.

- a. Exportación Directa: venta de los productos se realiza desde el mercado de origen al mercado de destino controlando la empresa exportadora todo el proceso.
- b. Exportación Indirecta: la empresa produce y vende como si lo hiciese para sus clientes locales; es un intermediario del país de destino quién se encarga de la promoción y distribución del servicio o producto final.

B. ACUERDOS CONTRACTUALES.

Este tipo de entrada no implica intercambio de acciones ni inversión de capital, pero sí relaciones contractuales con otras empresas del país de destino.

- a. Licencias: una empresa concede a otra el derecho al uso de patentes u otros derechos de propiedad industrial a cambio de una contraprestación.
- b. Franquicia: una empresa cede a otra los derechos de explotación de una marca. La diferencia con la licencia es que en la franquicia no solo se cede un derecho de uso o explotación, sino que además se provee a la empresa franquiciada de un producto, de una operativa y de un marketing.
- c. Piggyback: dos empresas, por medio de un contrato, venden sus productos de manera conjunta usando los canales de distribución de una de ellas a cambio de una comisión.
- d. Consorcios: son acuerdos de colaboración entre varias empresas de manera que pueden acometer juntas proyectos que individualmente no podrían alcanzar.

C. INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR.

Este método exige mayor riesgo, al implicar aportaciones de capital, y proporciona control y responsabilidad en la actividad.

- a. Joint venture: varias empresas crean un acuerdo de colaboración para desarrollar una actividad formando una nueva empresa con personalidad jurídica propia e independiente.
- b. Greenfield: consiste en la constitución de una nueva empresa.
- c. Adquisición, compra de una empresa ya establecida en el mercado extranjero, o fusión, uniéndose dos o más empresas perdiendo al menos una de ella su personalidad jurídica.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS INTERNO DE KITS Y CARROCERIAS, S.L.

2.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.



Kits y Carrocerías es una empresa constituida en 1999 dedicada a la fabricación de kits y accesorios para carrocerías de vehículos industriales (CNAE 2920).

Especialista en corte y deformación de chapa, abarca la fabricación tanto de piezas específicas, como de estructuras complejas en acero y aluminio.

Apoyada en una plantilla altamente cualificada y unas instalaciones de 11.000 m2 de superficie disponible, está dotada de los más modernos medios de producción, así como de la tecnología más avanzada del mercado.



Dispone de una máquina de corte al láser de última generación para hierro, acero inoxidable y aluminio.

También cuenta con una punzonadora, dos plegadoras, guillotina, así como dos centros para el mecanizado de aluminio y una cabina de pintura al polvo para la terminación final del producto.

Actualmente, con una sólida base y una importante cuota de mercado en España, considera estar en condiciones para plantear su expansión a nivel internacional.

Desde el año 2000 dispone de la certificación de calidad ISO 9000, actualizada en estos momentos a ISO 9001.

Las modernas instalaciones, en constante evolución, y la alta cualificación de su personal, actualizada día a día mediante formación interna y externa, hacen de Kits y Carrocerías una empresa con un alto nivel de calidad en la personalización de su producto final, adaptándolo a las necesidades de cada cliente con un diseño renovado, moderno y funcional. Esforzándose siempre por dar el menor plazo de entrega posible y la más completa y mejor terminación en todos los productos que salen de sus instalaciones.

2.2. MISIÓN - VISIÓN - VALORES.

- **MISIÓN.**

La misión de Kits y Carrocerías es llevar a cabo su actividad de fabricación y comercialización de kits y accesorios para carrocerías, mejorando continuamente su calidad y situándose un paso por delante de las expectativas de los clientes.

- **VISIÓN.**

El futuro de la organización está asegurado a través del compromiso de calidad con los productos fabricados, el enfoque de servicio a nuestros clientes, así como por la cualificación e implicación de sus empleados, y llegar a ser referente en el mundo de los componentes para carrocerías de vehículos industriales.

- **VALORES.**

Las relaciones de la organización, internamente con sus colaboradores y externamente con subcontratistas, proveedores y clientes, son honestas, objetivas y rectas, reconociendo siempre la dignidad de la persona como miembro del equipo.

⇒ VALORES ESTRATÉGICOS.

El empeño por satisfacer al cliente y los requisitos legales aplicables, son el punto de mira de todo lo que compete a la compañía.

El futuro de la organización está determinado por la calidad en la respuesta a las necesidades de los clientes.

La base fundamental de la fuerza de la organización reside en sus empleados, a los que se les procura en todo momento un entorno de trabajo que facilita su motivación, competencia y orgullo por su contribución al trabajo realizado.

⇒ VALORES OPERATIVOS.

Kits y Carrocerías adopta el compromiso de desarrollar una organización basada en:

- La mejora continua a través de la formación, innovación y estímulo de la iniciativa y la creatividad.
- La satisfacción de las expectativas de los clientes y cumplimiento con la legislación aplicable.
- El trabajo en equipo como una manera de entender las relaciones empresa-trabajador.
- La comunicación abierta y el estímulo de respuestas, reconociendo los logros tanto individuales como de equipo.
- La garantía de un ambiente de trabajo seguro cumpliendo con las normas de seguridad y prevención de riesgos laborales.

2.3. EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA EN DATOS.

2.3.1. MANO DE OBRA Y FACTURACIÓN.

Kits y Carrocerías comenzó en 1999 con una plantilla inicial de quince trabajadores y una facturación de poco más de 1 millón de euros en su primer año de vida.

Fue abriéndose hueco en la industria llegando a contar con una plantilla media de trabajadores en 2007 de 53 personas (10 en oficina y 43 en taller), en su mayoría con contrato fijo, apoyados por personal de empresas de trabajo temporal.

Su facturación ese ejercicio, la mayor en su historia, se acercó a los 7 millones de euros, momento en que tenía la calificación de gran empresa.

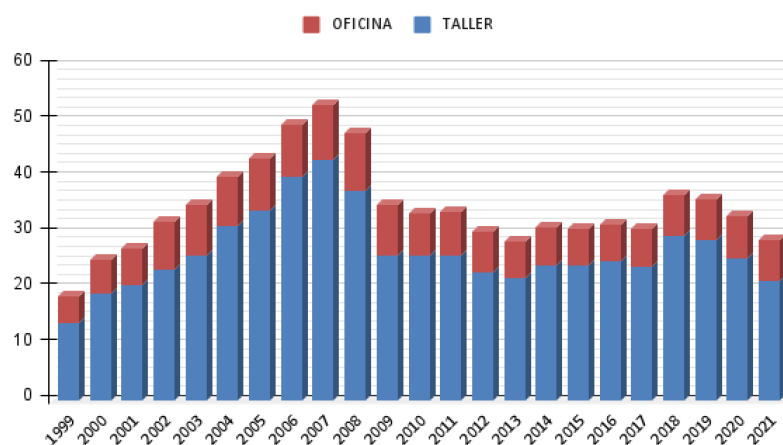
En 2009, tras una importante crisis económica que sacudió a toda la industria por igual, la empresa solicitó un ERTE de suspensión para hacer frente a la situación que vivía en ese momento con objeto de garantizar la supervivencia de la compañía.

Esta situación se repitió en 2012, 2013 y 2014 bajo el mismo prisma: la empresa bajó su facturación, pero intentó mantener una plantilla estable con la esperanza de continuar hacia adelante.

La última crisis tuvo lugar en 2020 con la pandemia mundial; la empresa volvió a recurrir a un ERTE de las mismas características que las ocasiones anteriores, pero afortunadamente no tuvo necesidad de aplicarlo por completo y el total de los trabajadores estaban trabajando a jornada completa antes de la finalización el ERTE.

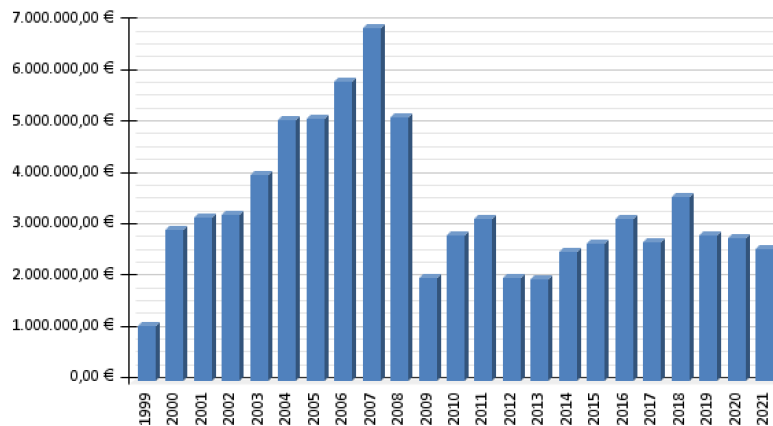
Actualmente la compañía tiene en plantilla 29 trabajadores, 8 en oficina y 21 en taller y su facturación en 2021 alcanzó los 2.578.330,02 €.

Gráfico 1. Relación Media de Trabajadores.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2. Facturación Anual.



Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES.

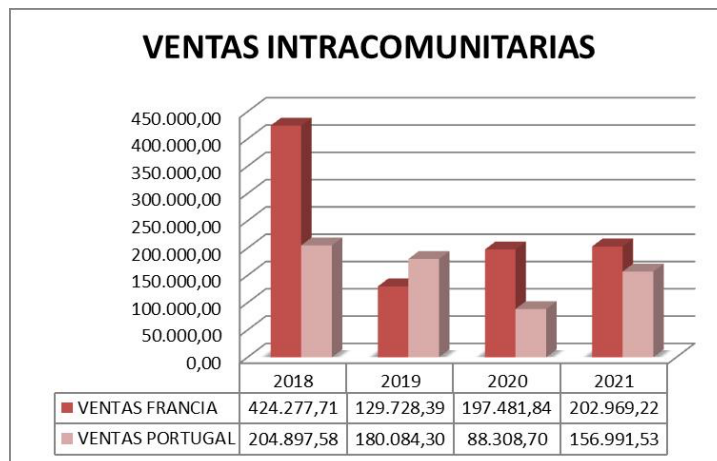
En la actualidad Kits y Carrocerías mantiene relaciones comerciales con los dos países con los que España comparte frontera.

En Portugal la empresa cuenta con varios clientes de perfiles diferentes y ubicados en distintas zonas del país.

En Francia trabaja con una única empresa si bien su volumen de facturación es considerable.

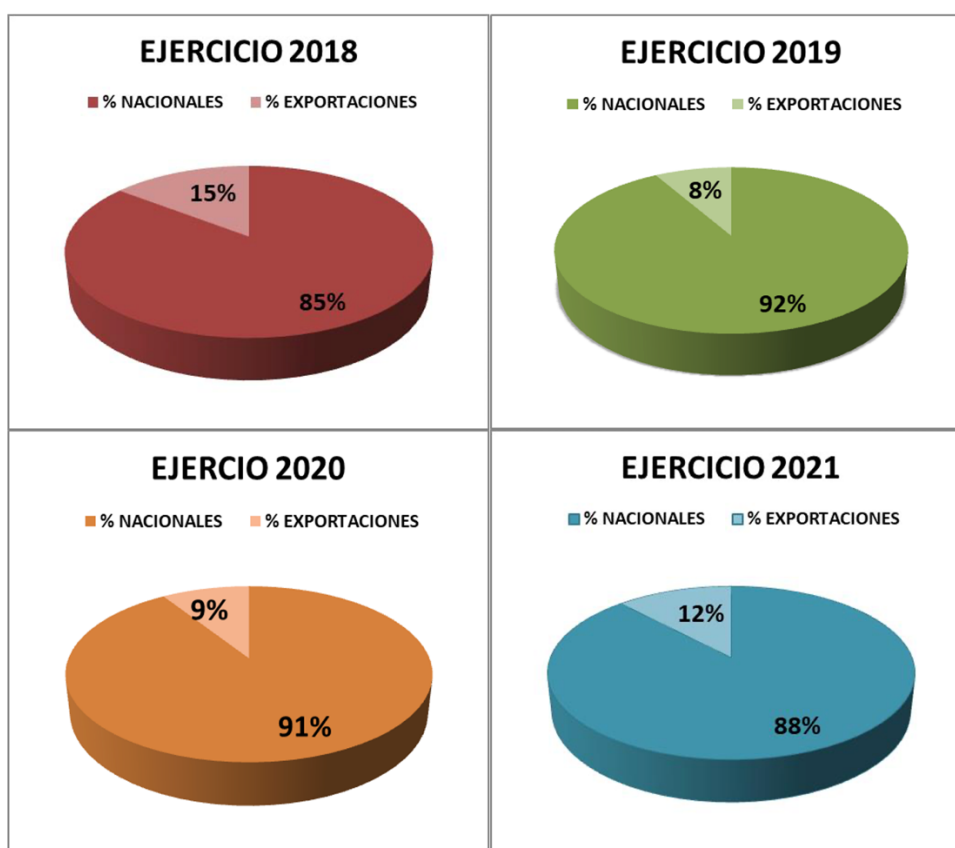
En el gráfico 3 se muestran las ventas al exterior durante los últimos años comparándolos entre sí y con las ventas totales de la compañía.

Gráfico 3. Ventas Intracomunitarias Kits y Carrocerías.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4. Porcentaje Exportaciones por ejercicio.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

3.1. ANÁLISIS DAFO.

La matriz DAFO es una herramienta de análisis que nos permite conocer en qué situación se encuentra la empresa, sobre qué pilares apoyarse, qué puntos mejorar y qué aspectos reconducir.

Empleado para organizar los hechos que afectan a una empresa, consiste en evaluar las debilidades (D) y fortalezas (F) de la compañía a modo de análisis interno, y las amenazas (A) y oportunidades (O) del entorno como análisis externo, proporcionando una herramienta para el estudio de la realidad de la empresa.

En resumen, el análisis DAFO nos dará una visión global de cómo se encuentra la empresa para definir la estrategia más adecuada a seguir en un proceso de internacionalización mostrando los beneficios y desventajas del proyecto.

El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo facilita a través de su página web una herramienta gratuita que genera una matriz DAFO a partir de datos introducidos manualmente.

Con su ayuda hemos construido la siguiente matriz DAFO para nuestra empresa:

Gráfico 5. Matriz DAFO.

 Debilidades	 Amenazas
 GRAN VOLUMEN DEL PRODUCTO QUE DIFICULTA LA DISTRIBUCION	 EXISTENCIA DE ARANCELES
 DESCONOCIMIENTO DE LA CULTURA Y EL IDIOMA DEL PAIS RECEPTOR	 LA SITUACION POLITICA GENERAL ES INESTABLE
 AUSENCIA DE CONTACTOS CON CLIENTES Y/O PROVEEDORES	 AUMENTO GENERALIZADO DEL PRECIO DE LAS MATERIAS PRIMAS
 DESCONOCIMIENTO DE COMPETIDORES	 DESCONOCIMIENTO DE LA MARCA EN EL PAIS DE DESTINO
 Fortalezas	 Oportunidades
 BUENA ATENCION COMERCIAL	 POSIBILIDAD DE VIAJAR AL PAIS DE DESTINO
 BUENA REPUTACION EN EL MERCADO LOCAL	 EXISTENCIA DE FERIAS INTERNACIONALES A LAS QUE ACUDIR
 PERSONAL CUALIFICADO	 EXISTENCIA DE LIBRE COMERCIO ENTRE MIEMBROS DE LA UNION EUROPEA
 SITUACION FINANCIERA SANEADA	 AUMENTO DEL E-COMMERCE FALITA LAS RELACIONES COMERCIALES

Fuente: Elaboración propia.

Vamos a desarrollar cada uno de los datos introducidos:

⇒ **DEBILIDADES:** aspectos que limitan la capacidad de desarrollo de la empresa.

- Algunos de los productos que fabrica Kits y Carrocerías tienen un volumen elevado (largos que superan los 10 metros.), o se sirven ya montados (frentes, techos de furgones, suelos...), lo que dificulta su traslado a las instalaciones de los clientes al requerir medios de transporte con gran capacidad.
- El desconocimiento de la cultura del país receptor puede crear dificultades a la hora de identificar qué tipo de producto es el más apropiado de acuerdo a sus necesidades. No contar con personal con conocimiento del idioma de dicho país supone un hándicap añadido.
- La falta de contactos en el país de entrada tanto a nivel clientes como a nivel proveedores ralentiza el comienzo de la internacionalización y supone correr el

riesgo de no dar en un primer momento con aquellos que resulten más competitivos.

- Desconocer qué tipo de competencia existen en el mercado, el número de empresas similares a la nuestra y el nivel de rivalidad existente entre ellas, nos puede llevar a cometer errores que nos sitúen en posición de desventaja competitiva.

⇒ **AMENAZAS:** factores externos que dificultan el buen funcionamiento del negocio.

- Los aranceles a la exportación son tasas que aumentan el coste del producto final haciéndolo menos competitivo que el de las empresas locales.
- Vivimos en un entorno político y económico inestable: el conflicto en Ucrania, la todavía presente pandemia COVID 19, las subidas en los costes energéticos y la crisis de los suministros generan un alto nivel de incertidumbre.
- A consecuencia de la inestabilidad comentada en el punto anterior, el precio de prácticamente todas las materias primas se ha visto incrementado. En concreto el aluminio, base de muchos de nuestros productos, ha aumentado su precio en más del 100% en tan solo 24 meses.
- La entrada en un mercado de una marca desconocida es complicada, cuesta crear una cartera de clientes estable que dé solidez al negocio.

⇒ **FORTALEZAS:** son aquellos recursos internos que proporcionan a la empresa una ventaja competitiva.

- Con frecuencia el primer contacto con una empresa se da a través del departamento comercial. Kits y Carrocerías cuenta con dos comerciales en plantilla y uno externo, todos ellos con una larga experiencia en el sector y conocimientos específicos.
- En el mercado nacional contamos con una cartera fiel de clientes ganada a base del buen hacer y de la calidad de los productos que se fabrican y comercializan. Además, la compañía cuenta con la certificación ISO 9001 cumpliendo con los estándares de calidad que exige la norma.

- Como hemos visto anteriormente, la plantilla es estable y cualificada, un valor a tener en cuenta en caso de tener que formar a nuevos trabajadores que se apoyen en ellos.
- Económicamente se trata de una empresa saneada, con bajo endeudamiento y liquidez suficiente para hacer frente a las obligaciones propias del negocio.

⇒ **OPORTUNIDADES:** factores ajenos al negocio que favorecen la mejora del mismo.

- Existe la posibilidad de trasladar mano de obra a nuevos mercados (trabajadores expatriados).
- Las ferias internacionales son un buen lugar donde acudir para darse a conocer y contactar con otras empresas del sector; Solutrans en Lyon (Francia), IAA Commercial Vehicles en Hannover (Alemania) y SMOPYC en Zaragoza (España) son algunas de ellas.
- El libre comercio existente entre países miembros de la Unión Europea es una oportunidad para entrar en mercados miembros con una menor carga de barreras comerciales.
- Con la pandemia de COVID 19 nos hemos visto obligados a aumentar el uso de las tecnologías. Las reuniones por videoconferencia, el teletrabajo, el aumento de las transacciones vía email o teléfono, hacen que lo que geográficamente está lejos lo tengamos más cerca que nunca.

3.2. DIAMANTE DE PORTER.

Cualquier organización, independientemente de su tamaño y por el mero hecho de operar en un mercado, se enfrentará a sus competidores desde el momento mismo de su creación.

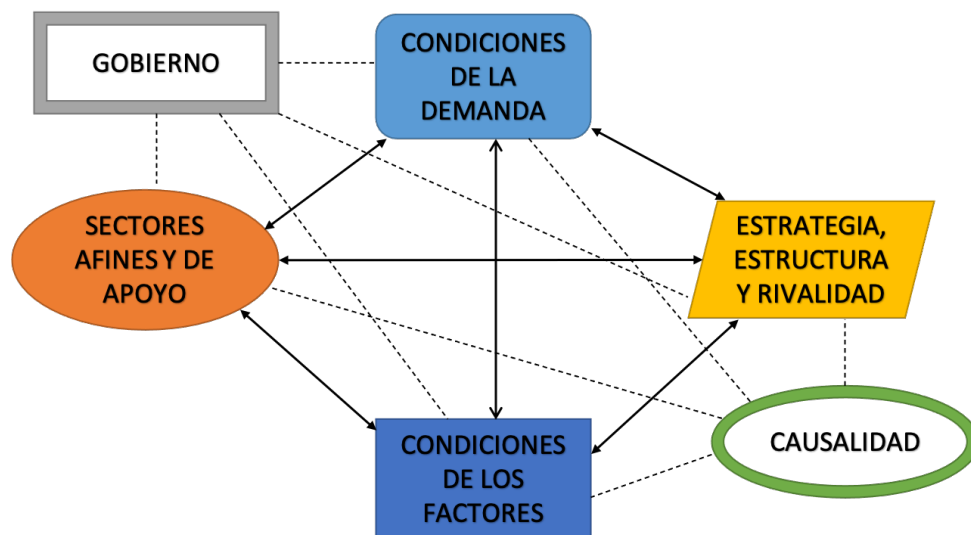
Es su capacidad de competir en el mercado la que la diferenciará del resto y la llevará al éxito o al fracaso. A esta capacidad de la empresa para situarse por encima de sus competidores le llamamos ventaja competitiva.

Michael Porter desarrolló este tema con su Modelo Estratégico de las Cinco Fuerzas de Porter (M. Porter, 1979) y lo llevó a un nivel global en su estudio La Ventaja Competitiva de las Naciones (M. Porter, 1990).

Según Porter, son varios factores los que influyen en la competitividad de un país y además no lo hacen de manera aislada, sino que se nutren recíprocamente y se apoyan entre sí. Gracias a esos factores y a su interrelación se creará un contexto económico y social en el país que le hará más competitivo, promoviendo la entrada de nuevas empresas que a su vez intensificarán la competencia y darán agilidad al mercado y propiciarán la innovación en el mismo.

Por tanto, el modelo del Diamante de Porter ayuda a entender la posición competitiva de una nación en el sistema de competencia global determinando los factores que hacen que un país sea más competitivo que otro.

Gráfico 6. Diamante de Porter.



Fuente: Elaboración propia

Vamos a explicar brevemente los factores que determinan la ventaja competitiva de un país según Porter:

1. Condiciones de los factores.

Un país será competitivo dentro de una industria gracias a los recursos y factores de producción con los que cuente. Existen recursos básicos como mano de obra, tierra cultivable o capital, y recursos especializados como mano de obra cualificada, tecnología avanzada y sistemas de comunicación.

La cantidad y calidad de estos factores y su capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, será lo que haga atractivo a un país para la internacionalización.

Algunos de estos factores, como la mano de obra especializada, puede moverse de unos países a otros, en cuyo caso podrían dejar de ser una ventaja competitiva para el país. Es importante por tanto para un país ser capaz de retener a este tipo de personal mediante políticas atractivas para ellos.

Además, debemos tener en cuenta que una misma secuencia de factores puede afectar de manera positiva a un sector y no serlo, o serlo en menor medida, para otro sector.

2. Condiciones de la demanda.

Cuando una empresa cuenta con una demanda local alta y exigente, se hace especialista en la producción del bien demandado y le impulsa a innovar y a buscar una mayor eficiencia. Esta especialización le genera ventaja dentro de su país de origen y le motiva a salir a nuevos mercados que propicien su crecimiento como organización.

Tampoco la demanda tendrá las mismas características en todos los países ni en todos los sectores. Su composición, volumen, nivel de exigencia e incluso el poder adquisitivo, costumbres, cultura y religión de los ciudadanos de un país, determinarán la competitividad del mismo.

3. Sectores afines y de apoyo.

La relación y cooperación entre empresas permite mejorar la calidad de los productos y rebajar costes que generen ventajas competitivas.

Las empresas cuyos proveedores sean competitivos a escala mundial contarán con ventajas que harán de su sector un sector más competitivo.

Un ejemplo claro de conexión y cooperación entre empresas son los clusters. Un **cluster** es un grupo de empresas pertenecientes a un mismo sector y que comparten cercanía geográfica. Mediante su unión logran mejorar aspectos como el acceso a nuevos mercados, el aprovechamiento de recursos, el desarrollo tecnológico y la innovación o el acceso a recursos de alto coste prácticamente inalcanzables de manera individual.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

La estructura del mercado y la influencia de las empresas rivales tampoco es igual en todas las naciones ni sectores.

Aunque el hecho de tener fuertes competidores pueda parecer un inconveniente, la realidad es que unos rivales potentes darán impulso a la mejora continua y a la

especialización y aportarán dinamismo al mercado, lo que derivará en ventajas competitivas para la empresa.

Añade además dos variables externas que afectan a dicha ventaja competitiva:

5. Acontecimientos causales.

Con estos nos referimos a aquellos sucesos imprevistos que está fuera del control de la empresa e incluso del Gobierno de un país. Estos sucesos pueden aumentar nuestra ventaja competitiva o anular la de nuestros competidores o lo contrario, hacer que nuestra ventaja sea menor y la de nuestros rivales mayor.

6. Influencia del Gobierno.

El Gobierno ejerce una importante influencia sobre la ventaja competitiva de un país. Puede decidir si apoya o no a la investigación o la innovación, puede establecer ayudas y subvenciones, crear barreras de entrada y regular sectores.

También puede ser comprador de algunos productos como por ejemplo los relacionados con defensa o telecomunicaciones.

3.3. SELECCIÓN DE MERCADOS.

Vamos a tomar tres países y a analizar su idoneidad para la internacionalización de la compañía aplicando dicho Diamante de Porter.

La información reflejada en este apartado ha sido recogida de diversas páginas web que figuran referenciadas en la bibliografía.

Para elegir los países a analizar nos vamos a apoyar en un ranking de competitividad internacional.

El IMD (Institute of Management Development) es una institución académica suiza independiente de alcance global. Anualmente elabora el World Competitiveness Yearbook, uno de los principales informes de competitividad internacional evaluando aspectos como la capacidad de los países para facilitar las infraestructuras, instituciones y políticas que ayudan a mejorar la competitividad de las empresas.

El informe analiza la competitividad de 64 países a través de su capacidad para generar prosperidad usando todos sus recursos disponibles y competencias de su economía. Para ello se apoya en cuatro pilares:

- desempeño económico,
- eficiencia del Gobierno,
- eficiencia de los negocios,
- infraestructura.

En base a estos factores se establece un ranking que en 2021 está encabezado por Suiza y sitúa a España en trigésimo novena posición.

A modo de resumen y según palabras de Arturo Bris, director del Centro de Competitividad Mundial IMD, el fuerte impacto de la pandemia ha hecho que la competitividad y políticas gubernamentales acertadas sean clave en la recuperación de las economías mundiales.

Añade que velocidad, capacidad de comunicación y liderazgo son valores distintos e interrelacionados y que la sostenibilidad y la transformación tecnológica son esenciales para la recuperación.

Además, los países con más éxito son los que durante la crisis pandémica han cerrado fronteras exteriores, pero han mantenido movilidad interna.

Respecto a España, señala la ausencia de una estrategia económica clara y de acuerdos políticos y sociales. Un sector público poco eficiente y carente de recursos para hacer frente a la pandemia y políticas erróneas en el apoyo a sectores económicos importantes, han llevado a un empeoramiento en el ranking por parte de España pasando del puesto 36 al 39.

Apunta como retos futuros para España fortalecer el entramado empresarial, mejorar la empleabilidad de los trabajadores, reactivar la inversión e impulsar la digitalización y la investigación científica.

Gráfico 6. Tabla de Competitividad Mundial 2021.

Overall			 Economic Performance	 Government Efficiency	 Business Efficiency	 Infrastructure
1	Switzerland		7	2	5	1
2	Sweden		16	9	2	2
3	Denmark		17	7	1	3
4	Netherlands		2	12	4	7
5	Singapore		1	5	9	11
6	Norway		25	4	6	4
7	Hong Kong SAR		30	1	3	16
8	Taiwan, China		6	8	7	14
9	UAE		9	3	8	28
10	USA		5	28	10	6

Fuente: www.taiwannews.com (Mayo 2022)

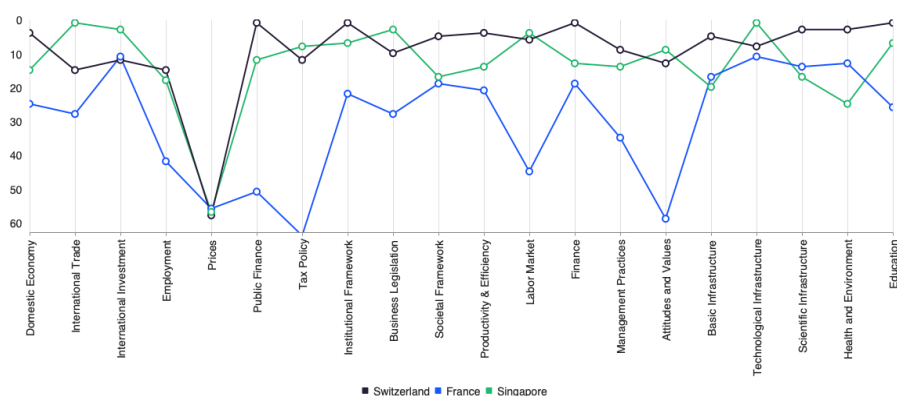
Los países escogidos para el estudio son Suiza, Singapur y Francia.

El motivo para elegir a Suiza es simple: se trata del país que ocupa el primer puesto en el ranking de competitividad mundial que hemos mencionado anteriormente.

Singapur lleva desde 2010 ocupando uno de los tres primeros puestos del ranking y en el año 2019 figuraba en primer lugar.

Francia, a pesar de no figurar en el primer puesto de países de la Unión Europea (Países Bajos o Alemania se encuentran por delante de él), cuenta con una cercanía geográfica que le hace más atractivo que al resto. Además, como hemos visto anteriormente, Kits y Carrocerías ya cuenta con un cliente en el país, lo que puede suponer una cierta ventaja a la hora de darse a conocer y contactar con agentes del país.

Gráfico 7. Comparativa de Competitividad de los Países Elegidos.



Fuente: www.worldcompetitiveness.imd.org (Mayo 2022)

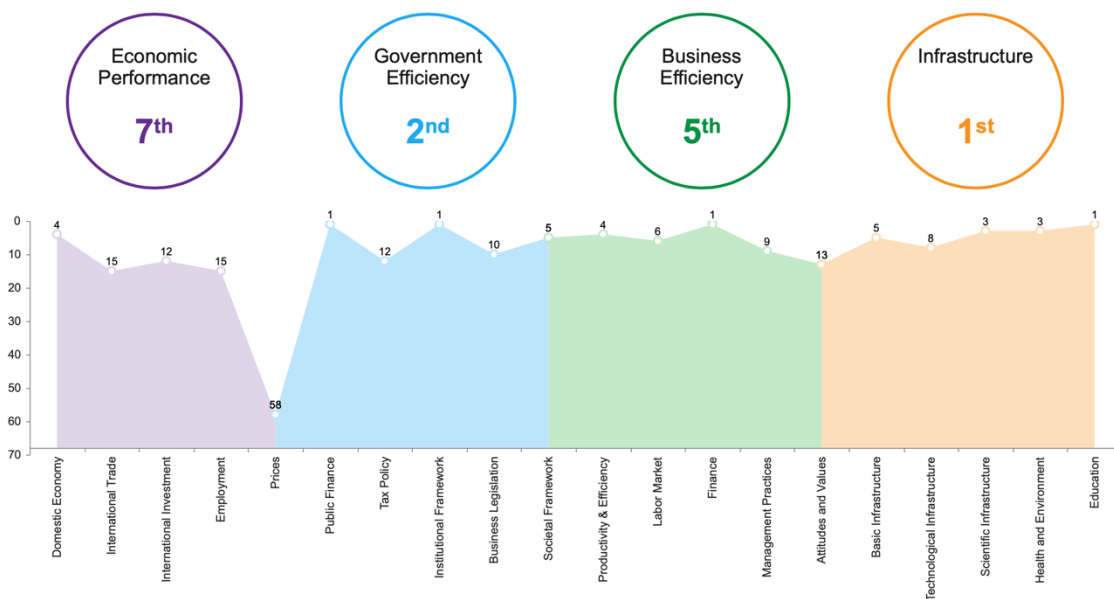
3.3.1. MERCADO 1: SUIZA.

Localización: país europeo sin salida al mar; limita al norte con Alemania, al oeste con Francia, al sur con Italia y al este con Austria.

Moneda: franco suizo (CHF)

Lengua oficial: alemán, francés e italiano.

Gráfico 7. Perfil Competitivo de Suiza 2021



Fuente: www.worldcompetitiveness.imd.org (Mayo 2021)

1. CONDICIONES DE LOS FACTORES.

- **MANO DE OBRA:** Suiza cuenta con una baja tasa de desempleo y mano de obra altamente cualificada.

El precio de los salarios en el país helvético es elevado en comparación con el resto de Europa.

- **RED DE TRANSPORTE:** A pesar de su relieve montañoso, se trata de un país bien comunicado por carretera y ferrocarril.

2. CONDICIONES DE LA DEMANDA.

- **NIVEL DE PRECIOS:** Suiza tiene el segundo nivel de precios más alto de Europa (50% por encima de la media de los estados miembros de la UE).

- **CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR LOCAL:** Los consumidores suizos buscan calidad en productos y servicios. Además, son fieles al producto local, al que consideran superior en cuanto calidad respecto a bienes del exterior. Esto implica que están dispuestos a pagar precios más elevados si el producto es nacional.

3. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS.

- **COMPETENCIA:** Existe poca competencia en algunos sectores relevantes debido a la existencia de estructuras oligopolistas (oligopolio: estructura de mercado en la que existen pocos competidores teniendo cada uno de ellos capacidad de influir en el precio y cantidad de equilibrio).
- A nivel general, estamos ante un mercado proteccionista poco expuesto a la competencia internacional.

4. SECTORES AFINES Y DE APOYO.

- En la actualidad, fruto del alto valor de su moneda, existe una tendencia al abandono de los proveedores locales en favor de proveedores extranjeros para mantener su competitividad en precio.

5. GOBIERNO.

- El franco suizo es una moneda fuerte reflejo de su estabilidad económica y política. Tiene un sector jurídico transparente, excepcionales infraestructuras y bajos tipos impositivos para las empresas.
- Suiza no pertenece a la Unión Europea si bien cuenta con múltiples acuerdos bilaterales con ella.
- Actualmente el sector transportes en su sentido más amplio es una prioridad para el gobierno suizo, situándose en el tercer puesto en cuanto a destinos de recursos públicos.

Uno de los principales objetivos es mejorar la red de transporte en Suiza a través de la construcción de nuevos tramos de carretera, la renovación y el mantenimiento de las ya existentes y la eliminación de tramos peligrosos.

5.1. BARRERAS COMERCIALES Y REGLAMENTACIONES.

- **BARRERA A LA LIBRE CIRCULACIÓN DE TRABAJADORES.**

Los salarios en Suiza son superiores a los del resto de países de la UE. Por ello Suiza ha optado por medidas que eviten la contratación de empresas extranjeras para la prestación de servicios cuando estas tengan menores retribuciones para sus trabajadores, lo que genera dificultades para el acceso de las empresas extranjeras a este mercado.

Algunas de estas medidas son:

- Establecimiento de un periodo de trabajo máximo de 90 días por año para trabajadores sin permiso de residencia.
 - Obligación de notificar a las autoridades previa y detalladamente sobre aquellos trabajadores que vayan a prestar servicios en el país.
 - Aplicación de las mismas condiciones de trabajo (horarios, salarios...) que las aplicadas a los trabajadores suizos en el mismo sector y región.
 - Obligación de constitución de un depósito en efectivo por parte del empresario, tanto nacional como extranjero, como garantía del pago de tasas y posibles sanciones.
- **PROCEDIMIENTO DE IVA, DEPÓSITO DE GARANTÍAS Y DOMICILIO POSTAL.**

Las empresas de la Unión Europea que presten sus servicios en Suiza deben encontrarse registradas a efectos de IVA cuando su volumen de facturación en el país helvético sea superior a 100.000 CHF (97.075,96 € aproximadamente).

Además, tienen obligación de nombrar un representante fiscal domiciliado en Suiza, a efectos de comunicaciones con las Administraciones, y constituir un depósito del 3% de su facturación.

- **PRINCIPIO DE RECONOCIMIENTO MUTUO A DETERMINADOS PRODUCTOS.**

A pesar de este principio, según el cual los productos comercializados en la Unión europea también pueden comercializarse en Suiza, se hacen excepciones a algunos productos y se imponen requisitos adicionales como homologaciones o normativas de calidad más exigentes que generan costes adicionales para el empresario.

Además, el hecho de no existir una lista concreta y cerrada de excepciones crea inseguridad jurídica a los países entrantes.

6. CAUSALIDAD.

- **CALIFICACIÓN RIESGO PAÍS:** Suiza cuenta con una clasificación Riesgo País AAA, la más alta para todas las agencias de clasificación, lo que significa que tiene un riesgo nulo.¹

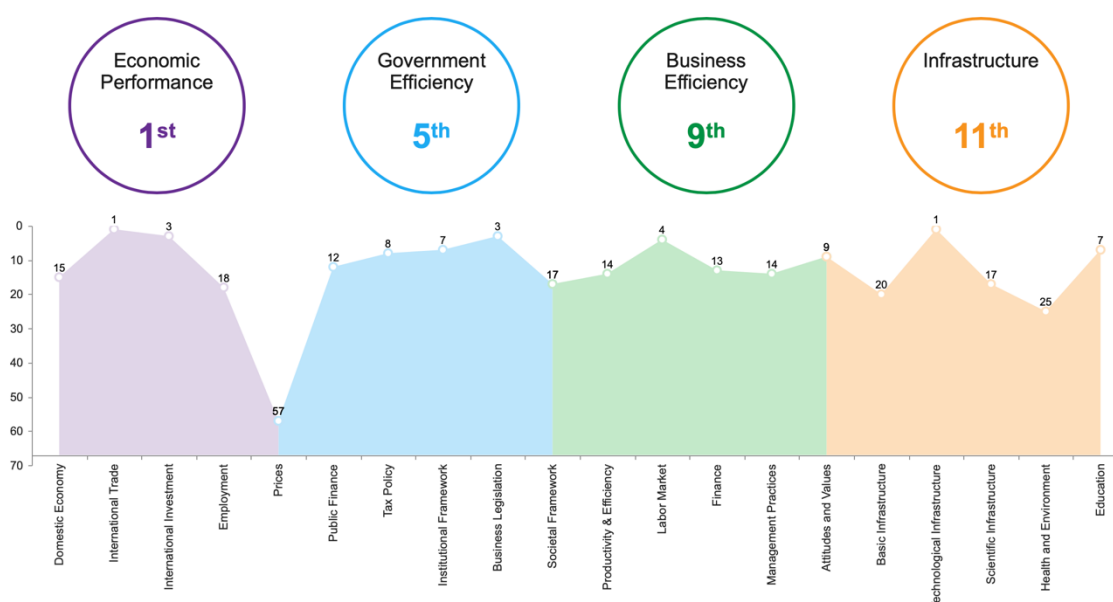
3.3.2. MERCADO 2: SINGAPUR.

Localización: situado en el Sureste de Asia, entre Malasia e Indonesia, es punto central de las rutas marítimas del sudeste asiático.

Moneda: dólar singapurense (SGD).

Lengua oficial: inglés y mandarín.

Gráfico 8. Perfil Competitivo de Singapur 2021



Fuente: www.worldcompetitiveness.imd.org (Mayo 2021)

¹ Ver Anexo I. El Riesgo país.

1. CONDICIONES DE LOS FACTORES.

- **MANO DE OBRA:** Singapur tiene una población envejecida y poco cualificada. Por ello, el Gobierno lleva a cabo políticas de inmigración para trabajadores altamente cualificados, ofreciéndoles la posibilidad de obtener la residencia permanente en el país.

Por contra, para los trabajadores extranjeros no cualificados existe la prohibición de traer a sus familias y la obligación para los empresarios que los contraten del pago de una tasa especial y una fianza de seguridad.

- **INFRAESTRUCTURAS:** Cuenta con una localización privilegiada ya que es el centro de una red de rutas comerciales que conecta a 600 puertos en más de 120 países de todo el mundo. Según datos de la Conferencia de las Naciones Unidas, se encuentra en el quinto puesto de países marítimos más importantes del mundo.

2. CONDICIONES DE LA DEMANDA.

- **NIVEL DE PRECIOS:** El país asiático tiene un alto coste de vida.
- Singapur es una de las economías más abiertas del mundo. La Unión Europea y Estados Unidos suman el 24% del total de sus importaciones que se llevan a cabo en el país.
- El comprador singapurense es adverso a nuevas marcas y en caso de adquirir productos innovadores prefiere hacerlo bajo el amparo de una marca ya conocida.

Sin embargo, los productos de otra nacionalidad otorgan en Singapur un estatus de social más elevado.

3. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS.

- Cuenta con una Administración eficiente carente de corrupción, un nivel de educación alto, un gran interés por el cuidado del medio ambiente.

Además, tiene un buen soporte en telecomunicaciones, transporte y servicios.

- Singapur forma parte de la Comunidad Económica de la ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático), lo que supone una situación de cooperación y

estabilidad entre sus estados miembros que puede suponer para nuestra empresa una ventaja competitiva.

Asimismo, y gracias a su pertenencia a la ASEAN, cuenta con tratados de libre comercio con Corea del Sur, Japón, India, Australia, Nueva Zelanda y China.

4. SECTORES AFINES Y DE APOYO

- Estamos ante el principal centro financiero y tecnológico del sudeste asiático.
- España es el sexto proveedor y noveno cliente de Singapur, lo que hace presuponer que podremos tener ciertas facilidades de acceso a lazos o acuerdos con otras empresas españolas ya constituidas en el país asiático.

5. GOBIERNO

- Existen en el país programas de incentivos fiscales y donaciones que impulsan a las empresas implantadas en Singapur a ampliar e internacionalizar su producción. Son un ejemplo el Programa de Créditos para la Productividad y la Innovación y el Programa para la Digitalización de las Pymes.
- Existe un Acuerdo de Libre Comercio entre la Unión Europea y Singapur que entró en vigor en 2019. Además, se encuentran en proceso de aprobación por el Parlamento europeo un Acuerdo de Protección de inversiones y el Acuerdo bilateral de Asociación y cooperación.
- También tiene un Acuerdo de Libre Comercio con EEUU firmado en 2003 que supone la eliminación de derechos arancelarios en determinadas categorías y la liberalización de prestación de servicios.

5.1. BARRERAS COMERCIALES Y REGLAMENTACIONES.

- **DIFICULTADES PARA OBTENER VISADOS DE TRABAJO.**

Existen en Singapur fuertes restricciones para la contratación de trabajadores extranjeros. Estas van siendo actualizadas con cierta regularidad en función de la situación económica y el entorno social del momento.

Los empleados extranjeros deben solicitar un permiso de trabajo cuyos requisitos varían en función del sector de la actividad, capacitación y tipo de trabajo y duración requerida entre otros.

Asimismo, existe un porcentaje máximo de mano de obra extranjera en plantilla, siendo del 60% para empresas industriales. Sin embargo, justificando la falta de personal local especializado, ese techo máximo puede ser superado.

6. CAUSALIDAD.

- El Estrecho de Malaca es una de las rutas de navegación más importantes del mundo. Nexo de unión del Océano Índico con el Océano Pacífico, por él pasa aproximadamente una cuarta parte del comercio mundial de mercancías.

A pesar de la existencia de patrullas aéreas y marítimas que velan por la seguridad del transporte marítimo de la zona, la piratería en el Estrecho de Malaca sigue suponiendo un riesgo importante para el comercio del sudeste asiático.

- CLASIFICACIÓN RIESGO PAÍS: todas las agencias de clasificación de riesgos le asignan al país asiático la clasificación AAA, lo que implica un nivel de riesgo nulo para Singapur.²

3.3.3. MERCADO 3: FRANCIA.

Localización: país europeo que comunica la Península Ibérica con el resto de Europa.

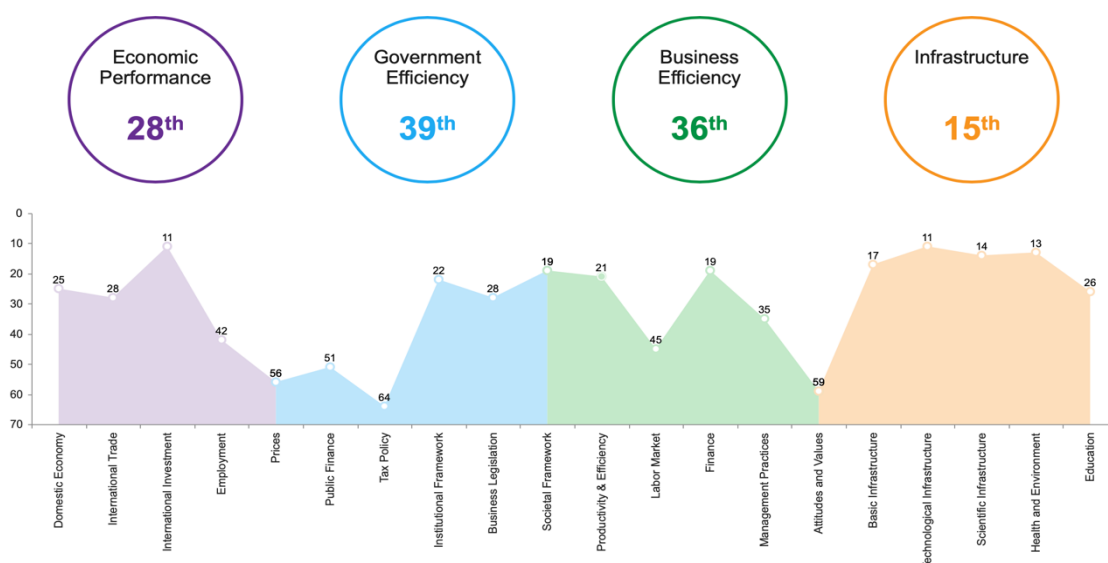
Es el país más extenso de Europa Occidental y de la Unión Europea (con cerca de 1/5 de la superficie de la Unión Europea) formando parte de su territorio varias islas. Para nuestro estudio tendremos en cuenta únicamente la Francia metropolitana o continental.

Moneda: euro (EUR).

Lengua oficial: francés.

² Ver Anexo I. El Riesgo país.

Gráfico 9. Perfil Competitivo de Francia 2021



Fuente: www.worldcompetitiveness.imd.org (Mayo 2021)

1. CONDICIONES DE LOS FACTORES.

- **RECURSOS NATURALES:** La región de Lorraine, al noreste del país, alberga el yacimiento mineral de hierro más importante de Europa occidental.

Además, Francia cuenta con dos yacimientos de bauxita, uno en Alsacia y otro en Midi.³

- **RED DE TRANSPORTE:** La red francesa de carreteras y autopistas es amplia, moderna y bien conservada. Dos autopistas francesas conectan con otras dos españolas, la A64 en Irún y la A9 en La Junquera.

Cuenta con una desarrollada red de comunicaciones ferroviarias que une Francia con el resto de países vecinos y con grandes puertos como Marsella y Burdeos.

³ Bauxita: roca sedimentaria con alto contenido de aluminio, siendo la principal fuente de aluminio del mundo (Def. Wikipedia).

Una de las materias primas más importantes en la cadena de fabricación de Kits y Carrocerías es el aluminio.

2. CONDICIONES DE LA DEMANDA.

- **NIVEL DE PRECIOS:** actualmente los precios de servicios, energía y alimentos han aumentado.

Es un país con un poder adquisitivo alto siendo su renta per cápita un 9% superior a la media comunitaria y un 40% a la española.

- **CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR:** El consumidor francés es exigente y tiene claras sus necesidades y preferencias. Está dispuesto a pagar precios más altos y que considera justos si los productos cumplen con la calidad y presentación adecuadas.

3. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS.

- El hecho de formar parte de la Unión Europea y tener como moneda el Euro, hacen que todo el entramado comercial, tanto consumidores como proveedores, sea muy amplio, yendo más allá de las fronteras francesas, lo que promueve la aparición de ventajas competitivas incentivando a la mejora continua.

4. SECTORES AFINES Y DE APOYO.

- Con el fin de liberalizar la economía, se fijan como objetivos de política económica el descenso de los costes para las empresas y la reforma del mercado de trabajo a través de medidas como:
 - Establecimiento de inversiones públicas en el sector transporte.
 - Agilización de los trámites para la creación de pymes.
 - Simplificación de las obligaciones fiscales y sociales para las empresas.
 - Reducción del Impuesto de Sociedades para las empresas del 33,3% actual al 25% para 2022.

5. GOBIERNO.

- Existe una fuerte presencia del Gobierno en algunos sectores (en especial en energía, transporte público e industria de defensa).

Así, cuenta con leyes, políticas fiscales y normas de gasto social que reducen la desigualdad económica.

- Algunos de sus planes a corto plazo son:
 - establecer inversiones públicas en transportes;
 - agilización de trámites para la creación de pymes;
 - simplificación de obligaciones fiscales y sociales para las empresas;
 - reducción Impuesto de Sociedades para las empresas del 33,3% al 25%.

5.1. BARRERAS COMERCIALES Y REGLAMENTACIONES.

- El acceso al mercado francés no tiene obstáculos administrativos. No obstante, existen normas concretas para ciertos productos que pueden complicar su entrada en el mercado galo.
- Al ser Francia y España países miembros de la Unión Europea, no existen fronteras ni aranceles que graven las actividades entre ambos países.

Si bien habrá que tener en cuenta que las operaciones intracomunitarias exigen la confección de una declaración informativa mensual con fines estadísticos. Esta declaración refleja el tipo de mercancía que se transmite, su peso, valor económico y país de destino y origen.

6. CAUSALIDAD.

- CLIMA: Durante el otoño son frecuentes las lluvias en el sudeste del país, provocando a menudo fuertes inundaciones.

Por ejemplo, en 2017 París y la región de Ile de France se vieron afectadas por el desbordamiento del río Sena.

- CLASIFICACIÓN RIESGO PAÍS: Francia ha sido clasificada por las agencias de clasificación con un nivel AA, lo que significa riesgo prácticamente nulo.⁴

⁴ Ver Anexo I. El Riesgo país.

3.4. MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS.

Una vez analizados los tres mercados y sus características, vamos a proceder a realizar una valoración objetiva cuantificando datos concretos de cada uno de los países seleccionados. A cada variable se le asignará un coeficiente de ponderación (P) que indicará la relevancia que supone para nuestra empresa dicha variable. A mayor coeficiente, mayor importancia para la internacionalización le da la compañía a ese factor. Emplearemos un rango del 1 al 5 dando un 1 a la variable menos relevante para la internacionalización y un 5 a la más relevante.

Posteriormente, se les asignará a los factores dentro de cada país un valor (V) que responde al atractivo que la variable en cuestión tiene para nuestro caso. A mayor valor, mejor situación tiene dentro del criterio. Daremos un rango comprendido entre el 1 y el 10, siendo el 1 el más bajo y el 10 el más alto.

Una vez cuantificadas las variables multiplicaremos cada uno de los coeficientes de ponderación por sus valores correspondientes, sumaremos todos estos resultados para cada país y obtendremos un valor total para cada uno de ellos que nos indicará de manera objetiva qué mercado es el más idóneo para nuestro proyecto de internacionalización.

Gráfico 10. Datos Matriz Selección de Mercados.

	COEFICIENTE	SUIZA	SINGAPUR	FRANCIA
FACTORES ECONOMICOS				
MONEDA	1	FRANCO SUIZO	DÓLAR SINGAPURIENSE	EURO
RENTA PER CAPITA	3	78.910,00	61.539,00	36.520,00
IMPORTACIONES (en millones de euros)	SIN COEF.	274.335,00	343.473,40	604.397,00
% IMPORTACIONES PIB	4	39,93%	102,34%	24,17%
PIB 2021 (en millones de euros)	5	687.110,00	335.608,00	2.500.870,00
FACTORES HUMANOS				
TASA DESEMPLEO 1 TRIM. 2022	1	2,20%	2,20%	7,30%
CAPITAL HUMANO	4	3º	11º	26º
CIRCULACION TRABAJADORES	4	EXISTEN BARRERAS	EXISTEN BARRERAS	NO EXISTEN BARRERAS
FACTORES GEOGRAFICOS				
DISTANCIA GEOGRAFICA	2	1195 km.	11392 km.	802 km.
MEDIO TRANSPORTE DE MERCANCIAS	2	CARRETERA	BARCO	CARRETERA
FACTORES DE NEGOCIO				
ACUERDOS COMERCIALES CON ESPAÑA	3	NO HAY (PENDIENTES DE RATIFICACIÓN)	EXISTEN ACUERDOS DE LIBRE COMERCIO CON LA UNIÓN EUROPEA	FORMA PARTE DE LA UNIÓN EUROPEA
NIVEL CORRUPCION	3	84 pts.	85 pts.	22 pts.
NIVEL DE EXIGENCIA DEL CONSUMIDOR	3	FIDELIDAD AL PROVEEDOR LOCAL	AVERSIÓN A MARCAS NUEVAS	ALTO EN CALIDAD
DOING BUSINESS	5	38º	2º	32º
INNOVACION	5	1º	5º	16º

Fuente: Elaboración propia.

Pasamos a comentar de manera breve cada una de las variables valoradas en la matriz de selección de mercados.

1. Factores económicos.

- La **moneda** en que se realizan las transacciones económicas tiene una relevancia baja ya que, si bien una misma moneda facilita las operaciones económicas, actualmente las entidades bancarias y otras sociedades de capital simplifican mucho la operativa de cambio de moneda.
- El nivel de **renta per cápita** tiene una relevancia media ya que, si bien el perfil de nuestro cliente no es el de una economía doméstica, suponemos que la capacidad de gasto de la sociedad en general y de las empresas guarda una relación directa.
- El volumen de **importaciones** del país nos da una idea de la predisposición del mismo a adquirir bienes y servicios de proveedores del exterior. En la tabla de datos figuran los datos en euros y el porcentaje respecto al PIB de cada país. Para nuestro estudio vamos a valorar únicamente la relevancia en porcentajes respecto al PIB dándole un coeficiente medio-alto.
- De manera simplista, el **PIB** es el valor de los bienes y servicios producidos en un país durante un periodo de tiempo. Le asignaremos una relevancia alta ya que, en rasgos generales, un PIB alto señala una economía en crecimiento.

El dato del PIB empleado en nuestra matriz de selección de mercados es de 2021 recogido de <https://datosmacro.expansion.com>.

2. Factores humanos.

- La relevancia de la **tasa de desempleo** en el país de origen es baja ya que nuestra empresa requiere mano de obra especializada que inicialmente se compondrá de trabajadores expatriados que formen a empleados locales.

Los datos recogidos son de <https://datosmacro.expansion.com> y corresponden al primer trimestre de 2022.

- El Foro Económico Mundial elabora un informe que valora la inversión que realiza un país en desarrollar el talento de su **capital humano**, es decir, los recursos que invierte en reforzar su mano de obra; para nosotros esto tiene una importancia media-alta.

Datos correspondientes a 2017 de <https://datosmacro.expansion.com>.

- La **libre circulación de trabajadores** hace referencia a las barreras que existen para trasladar a los trabajadores, especialmente a los cualificados y puestos más altos de la organización, de nuestro país al país de destino. En el caso de optar por la apertura de nuevas filiales en el extranjero este factor tiene una importancia media-alta, puesto que sería relevante enviar al país de destino mano de obra especializada para que forme allí a los nuevos trabajadores.

3. Factores geográficos.

- La **distancia entre países** ha sido calculada a través de la web www.geodatos.net en línea recta para simplificar los datos.
- En el factor **medio de transporte de las mercancías** consideramos la forma más práctica y lógica de transportar los productos en caso de exportación desde nuestras instalaciones en España hasta la localización del país de destino teniendo en cuenta el volumen y características de los mismos.

4. Factores de negocio.

- Los **acuerdos comerciales con España** están relacionados con la existencia acuerdos bilaterales que faciliten las relaciones comerciales entre países.
- La Organización de Transparencia Internacional publica anualmente el Índice de **percepción de la corrupción** del sector público evaluada por expertos. Vamos a asignarle una relevancia media ya que la manera de actuar del sector público influye en la economía del país y por lo tanto nos afectará como miembros de su mercado de negocio.

Datos correspondientes a 2021 de <https://datosmacro.expansion.com>.

- Nivel de **exigencia del consumidor** hace referencia a las características de la demanda en el país de destino, su comportamiento ante la entrada de productos nuevos y del exterior y la importancia dada a la calidad de los mismos.
- El **Doing Business** hace referencia a un informe elaborado por el Banco Mundial sobre la facilidad para hacer negocios en un país haciendo referencia a la facilidad para la apertura de pequeñas y medianas empresas y la obtención de licencias. Vamos a valorar este factor como muy relevante para nuestro proyecto apoyados

en los datos obtenidos de <https://datosmacro.expansion.com> correspondientes a 2019.

- La importancia dada a la **innovación** y el desarrollo, factores imprescindibles a la hora de generar ventajas competitivas y clave para el desarrollo de un país, será alta en nuestro estudio.

Datos correspondientes a 2018 de <https://datosmacro.expansion.com>.

Gráfico 11. Datos Matriz Selección de Mercados

		SUIZA		SINGAPUR		FRANCIA	
	COEFICIENTE	VALOR	V*P	VALOR	V*P	VALOR	V*P
FACTORES ECONOMICOS							
MONEDA	1	2	2	2	2	10	10
RENTA PER CAPITA	3	7	21	6	18	3	9
% IMPORTACIONES PIB	4	4	16	10	40	3	12
PIB 2021 (en millones de Euros)	5	6	30	3	15	8	40
SUMA FACTORES ECONOMICOS			69		75		71
FACTORES HUMANOS							
TASA DESEMPLEO 1 TRIM. 2022	1	2	2	2	2	7	7
CAPITAL HUMANO	4	8	32	5	20	3	12
CIRCULACION TRABAJADORES	4	2	8	2	8	8	32
SUMA FACTORES HUMANOS			42		30		51
FACTORES GEOGRAFICOS							
DISTANCIA GEOGRAFICA	2	6	12	2	4	8	16
MEDIO TRANSPORTE DE MERCANCIAS	2	8	16	3	6	8	16
SUMA FACTORES GEOGRAFICOS			28		10		32
FACTORES DE NEGOCIO							
ACUERDOS COMERCIALES CON ESPAÑA	3	1	3	7	21	9	27
NIVEL CORRUPCION	3	4	12	4	12	7	21
NIVEL DE EXIGENCIA DEL CONSUMIDOR	3	4	12	4	12	7	21
DOING BUSINESS	5	5	25	9	45	6	30
INNOVACION	5	10	50	8	40	6	30
SUMA FACTORES DE NEGOCIO			102		130		129
SUMA TOTAL DE FACTORES			241		245		283

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS FINAL.

4.1. CONCLUSIONES.

Tras determinar las características de cada uno de los países candidatos, vamos a concretar la manera en que estas afectan en sentido positivo, generando ventajas, o en sentido negativo, suponiendo inconvenientes, al proceso de internalización de Kits y Carrocerías.

4.1.1. SUIZA.

Suiza es un país que se encuentra bien comunicado para el transporte de mercancías. Además, cuenta con un sistema político y económico estable que tiene una clara apuesta por el sector transportes, lo que de manera indirecta beneficia a nuestra empresa.

Sin embargo, la fuerza de su moneda, el franco suizo, los altos precios de los salarios y las barreras a la libre circulación de trabajadores, hacen de Suiza un mercado complicado a la hora de entrar por la vía de la inversión directa en el exterior con la apertura de nuevas instalaciones.

Otro hándicap es la preferencia de los consumidores por el producto local, ya que un producto con el sello de una empresa española causará reticencias en los posibles futuros clientes.

No obstante, ese valor elevado del franco suizo nos coloca en una buena posición como un proveedor más competitivo en precios si optamos por la vía de la exportación.

Resultaría interesante para un análisis más profundo estudiar a fondo las reglamentaciones suizas respecto a homologación y políticas de calidad de los productos que fabrica y comercializa Kits y Carrocerías.

4.1.2. SINGAPUR.

Singapur, a pesar de contar con una amplia red de rutas comerciales a través del mar, no resulta interesante en ese aspecto para la exportación directa puesto que Kits y carrocerías trabaja con volúmenes grandes (por ejemplo, tricarriles de hasta 10 metros de largo o techos de camiones que se envían ya montados) y se encarecerían mucho los costes de transporte.

El establecimiento en el país asiático a través de la creación de filiales tampoco resulta atractivo. Los trabajadores cualificados escasean en la zona y la posibilidad de contar con trabajadores expatriados para los puestos intermedios y altos se complica por la existencia de barreras para la consecución de visados de trabajo.

A su favor tiene el ser un país avanzado con ayudas a la internacionalización, así como su pertenencia al ASEAN, lo que le proporciona alianzas que pueden ser positivas para el entramado empresarial, pero que en nuestro caso no compensan a lo comentado anteriormente.

4.1.3. FRANCIA.

La cercanía geográfica, compartir moneda y la pertenencia a la Unión Europea convierten a Francia en el país más cómodo para la internacionalización, algo que nos muestra el Gráfico 17 de principales proveedores del país⁵, colocando a España en uno de los primeros de la tabla.

Su población es joven y en edad de trabajar lo que facilita la contratación de personal galo y la libre circulación de trabajadores en la Unión Europea permite contar con expatriados para los puestos más específicos e incluso para periodos de formación.

Es característico de Kits y Carrocerías la calidad de sus productos y la no estandarización de los mismos, creando componentes de calidad y a demanda del cliente según sus necesidades. Por lo tanto, el nivel de exigencia en la demanda del consumidor francés no supondría un problema para la compañía.

4.2. MERCADO ELEGIDO Y FORMA DE ENTRADA.

Así pues, por todos los motivos comentados anteriormente y vista la valoración objetiva que proporciona la matriz de selección de mercados, el país elegido para la internacionalización de Kits y Carrocerías será Francia.

La empresa cuenta ya con un buen cliente en el país y con un proveedor de componentes de confianza. A través de sus contactos podemos entrar más fácilmente en el mercado y ya conocemos algunas de sus particularidades.

Además, ya hemos comentado anteriormente que se realizan ventas con Portugal y la burocracia fiscal que entrañan las operaciones intracomunitarias ya son conocidas por la administración de la empresa.

Por su simplicidad y agilidad, empezaremos a buscar nuevos clientes para la exportación directa sin descartar en un futuro una expansión a través de otras vías como pueda ser acuerdos de cooperación o filiales de nueva planta.

⁵ Ver Anexo IV.

4.3. DIRECTRICES DE FUTURO.

Tras valorar cuál es el mercado más idóneo y la vía que vamos a utilizar para desarrollar el presente plan de internacionalización, vamos a enumerar una serie de recursos que podemos emplear para lograr el éxito de nuestro proyecto.

En primer lugar, la asistencia a **ferias internacionales** son un buen mecanismo para darse a conocer frente a potenciales clientes, contactar con nuevos proveedores y estar al corriente de las novedades del sector.

El Salón Internacional de Maquinaria de Obra pública, Construcción y Minería (SMOPYC) tendrá lugar en Zaragoza en abril de 2023. A esta feria acuden algunos de nuestros clientes y proveedores y sería interesante acudir a ella aprovechando su localización.

En septiembre del mismo año tiene lugar en Hannover (Alemania) la Exposición internacional de vehículos comerciales IAA, feria líder mundial de movilidad, transporte y logística, y en noviembre en Lyon (Francia) la feria de soluciones e innovaciones internacionales de transporte Solutrans, también reconocida a nivel mundial dentro del sector. Ambas son citas a tener en cuenta por el mismo motivo que la primera.

Actualmente, Kits y Carrocerías se ha adherido al programa **Kit Digital** promovido por el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital dirigido a pymes y autónomos que proporciona ayudas económicas enfocadas a la digitalización de la empresa. Gracias a ello se prevé dar un impulso a la página web de la compañía mejorando el acceso al catálogo de productos e incorporando la traducción al inglés y francés procurando de este modo llegar a un mayor número potenciales clientes.

Existen varios recursos públicos de ayuda a la internacionalización que resultarán interesantes para nuestro proyecto.

- **Aragón Exterior** es un organismo dependiente del Gobierno de Aragón que ayuda a las empresas aragonesas a promocionarse internacionalmente. Cuenta con servicios a medida de las necesidades de cada organización y financia el 30% del coste de las asesorías que proporciona.
- El **Portal Horizonte Europa** es un programa de la Unión Europea para el periodo 2021-2027 enfocado sobre todo a la innovación a través de distintas convocatorias.

- La Cámara de Comercio de España cuenta con el **Programa Xpande** de apoyo a planes de internacionalización de pymes orientando en la elaboración de planes de exportación.

Además, en su página web pueden encontrarse bases de datos de comercio exterior, un directorio de empresas exportadoras e importadoras y otra información que servirá de ayuda para la elaboración de nuestro plan de expansión internacional.

Revisar los requisitos, plazos, información facilitada, etc. de estos programas en mayor profundidad es un compromiso a llevar a cabo para conseguir que nuestro plan de internacionalización sea lo más completo posible y cumpla con nuestras expectativas de crecimiento y expansión hacia nuevos mercados.

También se considera necesario hacer una búsqueda exhaustiva de los principales competidores del país. Si bien en este trabajo no ha sido incluido por considerarse que nuestro producto no es estandarizado y está volcado en calidad y especificaciones concretas individuales de cada cliente para cada pedido, es cierto que la rivalidad es importante e influye en la manera de entrar a un mercado y favorece la innovación y calidad de la que tanto eco se hace Kits y Carrocerías.

Como conclusión final y particular, creo que la elaboración de este trabajo de final de grado me ha aportado mayores conocimientos sobre la internacionalización de la empresa, me ha abierto una ventana a canales de información y recursos que desconocía y me ha permitido conocer en mayor profundidad el lugar en el que trabajo.

Para la empresa, considero que será un punto de partida para iniciar su expansión fuera de las fronteras nacionales en un momento en el que la economía y el mundo empresarial es más global que nunca.

BIBLIOGRAFÍA.

Apuntes de Asignaturas.

- *Dirección de la Empresa Internacional*. Ramírez Alesón, Marisa. Curso 2020/2021 (Abril 2022)
- *Dirección Estratégica*. Vicente Lozano, Estrella. Curso 2019/2020 (Abril 2022)
- *Gestión de Riesgos Financieros*. Cuellar Fernández, Beatriz. Curso 2020/2021 (Mayo 2022)

Repositorio Institucional de Documentos Zaguán.

- <https://zaguan.unizar.es/collection/trabajos-academicos-universidad-zaragoza?ln=es> (Abril 2022)

Artículos y Páginas Webs Consultados.

- Acelera Digital. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Recuperado de <https://www.acelerakitdigital.com> (Junio 2022)
- Agencia de Desarrollo Económico del Principado de Asturias. *Qué es un cluster*. Recuperado de <https://www.idepa.es/innovacion/clusteres/que-es-un-cluster> (Junio 2022)
- Amador Pereira, K.Paola. *Análisis competitivo de Cartagena de Indias como destino turístico nacional e internacional*. (2008) Recuperado de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0046259.pdf> (Junio 2022)
- Aragón Exterior. Recuperado de <https://www.aragonexterior.es/servicios/> (Junio 2022)
- Ayala, Juan Carlos “Efectos, tamaño y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y coste de la deuda de las empresas familiares riojanas” Cuadernos de Gestión (2004) Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274321243002.pdf> (Abril 2022)
- Cámara de Comercio de España. Recuperado de <https://www.camara.es/blog/comercio-exterior> (Mayo 2022)
- Cámara de Comercio de España. Recuperado de <https://www.camara.es/comercio-exterior#ayudas> (Junio 2022)
- Datos Macro Expansión. Francia. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/francia> (Junio 2022)

- Datos Macro Expansión. Singapur. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/singapur> (Junio 2022)
- Datos Macro Expansión. Suiza. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/suiza> (Junio 2022)
- España Exportación e Inversiones (ICEX). Información de mercados. Francia. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/portada/index.html?idPais=FR> (Mayo 2022)
- España Exportación e Inversiones (ICEX). Información de mercados. Singapur. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/portada/index.html?idPais=SG> (Mayo 2022)
- España Exportación e Inversiones (ICEX). Información de mercados. Suiza. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/portada/index.html?idPais=CH> (Mayo 2022)
- Feria de Zaragoza. Eventos. Recuperado de <https://www.feriazaragoza.es/smopyc-2023> (Junio 2022)
- Ferias Info. Ferias por sector de actividad. Recuperado de <https://www.feriasinfo.es> (Junio 2022)
- Font, Miguel “*Empresa Familiar*” (2016) Recuperado de <https://www.ultimahora.es/noticias/economico/2016/02/12/176274/empresa-familiar-por-miguel-font.html> (Abril 2022)
- Gallo, M.A. y Domenec M. “*Ética en la empresa familiar*” (2004) Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf> (Abril 2022)
- Galve Gorriz, Carmen “*Propiedad y gobierno: la empresa familiar*” (2002) Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=715534> (Abril 2022)
- Geodatos. Distancia entre países. Recuperado de <https://www.geodatos.net/distancias/paises> (Junio 2022)
- Horizonte Europa. Ministerio de Ciencia e Innovación. Recuperado de <https://www.horizonteeuropa.es/que-es> (Junio 2022)

- Informe de Empresa Familiar 2021. (Junio 2021) Instituto de Empresa Familiar. Recuperado de <https://www.iefamiliar.com/estudios-y-publicaciones/> (Abril 2022)
- Institute for Management Development. IMD World Competitiveness Online. Recuperado de <https://worldcompetitiveness.imd.org/rankings/wcy> (Abril 2022)
- Institute for Management Development. IMD World Competitiveness Online. France. Recuperado de <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/FR/wcy> (Abril 2022)
- Institute for Management Development. IMD World Competitiveness Online. Singapore. Recuperado de <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/SG/wcy> (Abril 2022)
- Institute for Management Development. IMD World Competitiveness Online. Switzerland. Recuperado de <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/CH/wcy> (Abril 2022)
- International Monetary Fund. Countries. France. Recuperado de <https://www.imf.org/en/Countries/FRA> (Mayo 2022)
- International Monetary Fund. Countries. Singapore. Recuperado de <https://www.imf.org/en/Countries/SGP> (Mayo 2022)
- International Monetary Fund. Countries. Switzerland. Recuperado de <https://www.imf.org/en/Countries/CHE> (Mayo 2022)
- Mena Roa, Mónica. “Los países más innovadores del mundo” (Septiembre 2021) Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/18809/paises-mas-innovadores-del-mundo/> (Abril 2022)
- Pardina Carranco, M.^a Pilar. Internacionalización de Pymes. Colección Aula Mentor del Gobierno de España. Catálogo de publicaciones del Ministerio de Educación. Recuperado de <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP16756.pdf&area=E> (Abril 2022)
- Perez, Anna. OBS Business School. *Diamante de Porter: componentes, usos y beneficios*. Recuperado de <https://www.obsbusiness.school/blog/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios> (Junio 2022)
- Peris Ortiz, Marta, Rueda Armengot, Carlos y Benito Osorio, Diana “Internacionalización: métodos de entrada en mercados exteriores” (2013)

- Recuperado de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalización_submisionb.pdf (Junio 2022)
- Portal Pyme del Gobierno de España. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Herramienta DAFO. Recuperado de <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/Paginas/DAFO.aspx> (Abril 2022)
 - Rankia. Recuperado de <https://www.rankia.com> (Mayo 2022)
 - Ránking de Competitividad Mundial IMD 2021. (22 junio de 2021) Instituto de la Empresa Familiar. Recuperado de <https://www.iefamiliar.com/noticia/ranking-de-competitividad-mundial-imd-2021/> (Abril 2022)
 - Rating: Calificación de la deuda de los países. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/ratings> (Mayo 2022)
 - Ruta de Transporte (Diario Digital). “El mercado de semirremolques cae un 5,59% en febrero” (Marzo 2022) Recuperado de https://www.rutadeltransporte.com/semirremolques-y-carrocerias/mercado-semirremolques-cae-febrero_0_1635136473.html (Junio 2022)
 - The World Factbook. France. Recuperado de <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/france/> (Mayo 2022)
 - The World Factbook. Singapore. Recuperado de <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/singapore/> (Mayo 2022)
 - The World Factbook. Switzerland. Recuperado de <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/switzerland/> (Mayo 2022)
 - Wikipedia. *Análisis Porter de las cinco fuerzas*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas (Junio 2022)
 - World Economic Forum. *Estas son las 10 economías más competitivas del mundo en 2019*. (10 de octubre de 2019). Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2019/10/estas-son-las-10-economias-mas-competitivas-del-mundo-en-2019/> (Abril 2022)
 - World Economic Forum. *The global Competitiveness Report*. (Edition 2020) Recuperado de https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf (Mayo 2022)

ANEXO I. EL RIESGO PAÍS.

El riesgo país es la probabilidad de que se produzca una pérdida financiera por circunstancias macroeconómicas, políticas o sociales o por desastres naturales en un país determinado.

Se trata de un riesgo de crédito, de impago, por circunstancias distintas del riesgo comercial habitual, un riesgo que se debe a factores externos que escapan del control de las empresas.

Las agencias de clasificación de riesgos (o agencias de rating) emplean un sistema alfabético de clasificación de crédito indicando con ello a los potenciales inversores del riesgo que asumen al invertir en un determinado país.

Gráfico 10. Clasificación Riesgo país.

Calidad	Moody's	S&P	Fitch
Principal	Aaa	AAA	AAA
Alto grado	Aa1	AA+	AA+
	Aa2	AA	AA
	Aa3	AA-	AA-
Grado medio superior	A1	A+	A+
	A2	A	A
	A3	A-	A-
Grado medio inferior	Baa1	BBB+	BBB+
	Baa2	BBB	BBB
	Baa3	BBB-	BBB-
Grado de no inversión especulativo	Ba1	BB+	BB+
	Ba2	BB	BB
	Ba3	BB-	BB-
Altamente especulativa	B1	B+	B+
	B2	B	B
	B3	B-	B-
Riesgo sustancial	Caa1	CCC+	CCC+
	Caa2	CCC	CCC
	Caa3	CCC-	CCC-
Extremadamente especulativa	Ca	CC	CC
			C
A falta de pocas perspectivas de recuperación		SD	RD
Impago	C	D	D
			DD
			DDD
Sin clasificar	WR	NR	

Fuente: www.rankia.com (Mayo 2022)

Cuanto mayor sea el riesgo de un país, más probabilidad hay de que no pueda hacer frente a sus deudas y obligaciones.

A través de esta clasificación podemos determinar el grado de estabilidad política y económica de una nación.

Cómo se interpreta en la tabla, los países que cuentan con clasificación AAA son países seguros en un contexto financiero y en nuestro caso serían óptimos para la internacionalización.

En puestos más bajos de la tabla, serían países con riesgo más o menos alto para invertir.

ANEXO II. GRÁFICOS COMPLEMENTARIOS DE SUIZA.

Gráfico 11. Importaciones de Suiza por Países (Proveedores).

	2015		2016		2017	
(Datos en Millones €)	M. €	%	M. €	%	M. €	%
1 Alemania	43.985	28	44.587	28	47.076	28
2 Italia	15.067	10	15.407	10	16.199	10
3 China	11.559	7	11.268	7	11.691	7
4 Francia	12.470	8	12.278	8	13.259	8
5 EEUU	10.907	7	13.068	8	11.419	7
6 Austria	6.837	4	6.994	4	7.021	4
7 España	4.070	3	4.400	3	4.557	3
8 Reino Unido	6.136	4	5.866	4	5.476	3
OTROS	44.750	29	45.331	28	50.431	30
TOTAL	155.782		159.200		167.127	

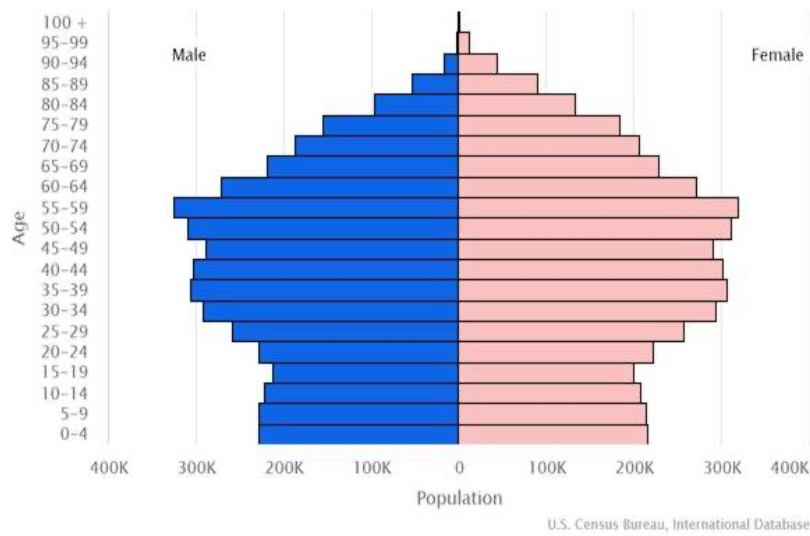
Fuente: www.icex.es (Mayo 2022)

Gráfico 12. Importaciones de Suiza por Capítulos Arancelarios.

	2015		2016		2017	
(Datos en Millones €)	M.€	%	M.€	%	M.€	%
1 Oro, metales preciosos y joyería	79.630	35	91.766	38	80.744	34
2 Productos farmacéuticos	19.448	9	22.170	9	25.460	11
3 Maquinaria	15.920	7	15.644	6	16.630	7
4 Vehículos	13.379	6	13.122	5	13.291	6
5 Electrónica	12.353	5	12.160	5	12.569	5
6 Químicos orgánicos	10.095	4	11.220	5	9.778	4
7 Combustible	8.009	4	6.241	3	7.284	3
Resto de productos	69.441	30	71.812	29	73.345	31
TOTAL	228.276		244.136		239.100	

Fuente: www.icex.es (Mayo 2022)

Gráfico 13. Pirámide Poblacional de Suiza.



Fuente: www.cia.gov (Mayo 2022)

ANEXO III. GRÁFICOS COMPLEMENTARIOS DE SINGAPUR.

Gráfico 14. Importaciones de Singapur por Países (Proveedores)

PRINCIPALES PROVEEDORES (Millones SGD)	2017	2018
China	62.554	67.008
Unión Europea	55.366	65.116
Malasia	53.609	57.747
EEUU	47.555	56.563
Taiwan	37.440	42.415
Japón	28.260	29.902
Indonesia	20.875	20.536
Corea del Sur	22.322	19.160
Arabia Saudí	12.629	17.052
Francia	12.334	15.420
Suiza	12.607	13.663
Alemania	13.092	13.657
Resto	98.884	81.955
TOTAL	452.101	500.194

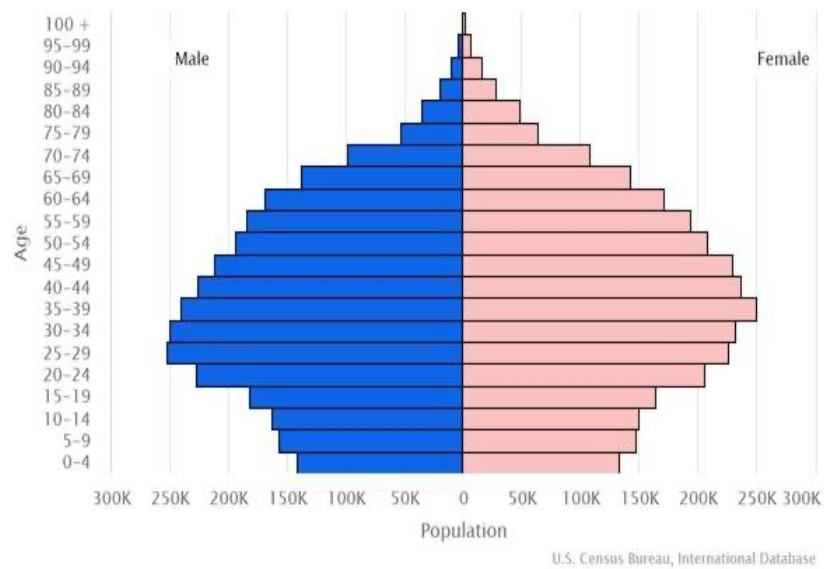
Fuente: www.icex.es (Mayo 2022)

Gráfico 15. Importaciones de Singapur por Capítulos Arancelarios.

IMPORTACIONES POR CAPÍTULO ARANCELARIOS (USD)	2015	2016	2017
85- APARATOS Y MATERIAL ELÉCTRICOS	84.861.673	84.842.659	93.119.996
27-COMBUSTIBLES, ACEITES MINERAL.	64.578.762	51.045.243	72.376.353
84-MÁQUINAS Y APARATOS MECÁNICOS	43.083.110	42.352.351	45.166.103
71-PIEDRA, METAL. PRECIO.; JOYER.	9.379.682	20.478.834	20.126.572
90-APARATOS ÓPTICOS, MEDIDA, MÉDICOS	10.039.950	11.091.145	11.222.954
88-AERONAVES Y SUS PARTES	7.652.192	6.722.217	7.996.060
39-MAT. PLÁSTICAS; SUS MANUFACTU.	6.671.271	6.680.479	7.658.325
29-PRODUCTOS QUÍMICOS ORGÁNICOS	5.715.534	5.458.204	6.193.550
87-VEHÍCULOS AUTOMÓVILES	5.314.177	5.536.952	4.988.109
38-OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS	3.865.686	4.045.171	5.006.966
33-ACEITES ESENCIALES Y RESINOIDES	2.674.209	3.047.500	3.653.844
73- MANUF. DE FUNDICIÓN	3.714.659	3.328.618	2.807.663
99-CODIGOS ESPECIALES DE LA NOMENCLATURA COMBINADA.	4.497.933	4.623.531	2.969.577
TOTAL	296.744.589	291.908.369	327.709.713

Fuente: www.icex.es (Mayo 2022)

Gráfico 16. Pirámide Poblacional de Singapur.



Fuente: www.cia.gov (Mayo 2022)

ANEXO IV. GRÁFICOS COMPLEMENTARIOS DE FRANCIA.

Gráfico 17. Importaciones de Francia por Países (Proveedores).

PRINCIPALES PAISES PROVEEDORES					
(Datos en millones de EUROS)	2015	2016	%	2017	%
ALEMANIA	86.984	85.892	-1,3	86.210	0,4
CHINA Y HONG KONG	47.891	47.218	-1,4	49.037	3,9
ITALIA	37.829	38.355	1,4	41.915	9,3
BELGICA	36.875	34.488	-6,5	36.703	6,4
ESTADOS UNIDOS	34.991	35.988	2,8	35.134	-2,4
ESPAÑA	31.595	32.471	2,8	34.991	7,8
REINO UNIDO	21.616	23.210	7,4	26.985	16,3
PAÍSES BAJOS	19.620	19.644	0,1	25.504	29,8
SUIZA	14.206	14.048	-1,1	14.641	4,2
POLONIA	8.952	9.146	2,2	10.153	11,0

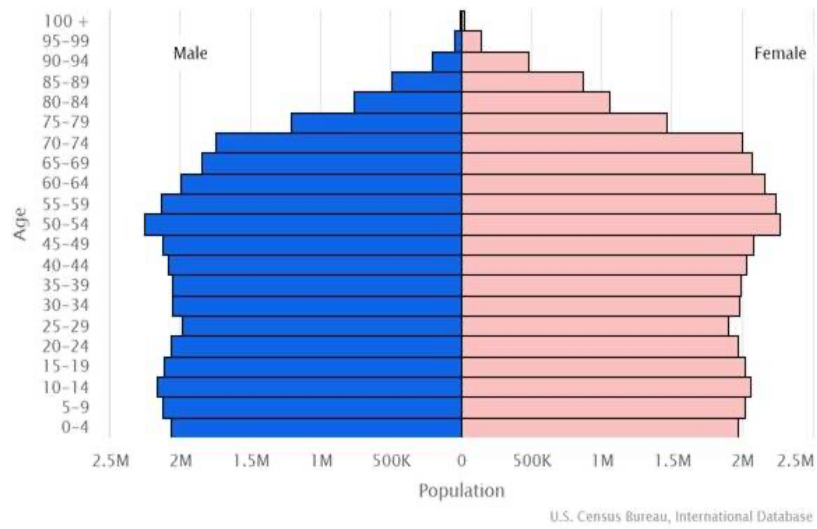
Fuente: www.icex.es (Mayo 2022)

Gráfico 18. Importaciones de Francia por Capítulos Arancelarios.

PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS (Capítulos arancelarios)					
(Datos en millones de EUROS)	2015	2016	%	2017	%
84 Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos	60.690	62.556	3,1	73.432	17,4
87 Vehículos automóviles, sus partes y accesorios	49.170	53.805	9,4	57.980	7,8
27 Combustibles minerales	53.851	42.747	-20,6	52.966	23,9
85 Máquinas, material eléctrico	46.426	47.075	1,4	48.918	3,9
39 Materias plásticas y sus manufacturas	20.172	20.425	1,3	21.968	7,6
88 Navegación aérea o espacial	27.797	30.570	10,0	21.786	-28,7
30 Productos farmacéuticos	20.035	20.103	0,3	20.487	1,9
90 Óptica, laboratorio, instr. médico-quirúrgicos	15.932	16.511	3,6	16.830	1,9
29 Productos químicos orgánicos	13.993	12.924	-7,6	14.250	10,3
72 Fundición, hierro o acero	9.702	9.102	-6,2	11.239	23,5

Fuente: www.icex.es (Mayo 2022)

Gráfico 19. Pirámide Poblacional de Francia.



Fuente: www.cia.gov (Mayo 2022)